博士学位論文

論文題目：

実践の場における経営理念の浸透
ー関連性理論と実践コミュニティによる
インターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察ー

2014 年 3 月

埼玉大学大学院経済科学研究科
学籍番号：　11VE104
氏　　名：　柴田　仁夫

主指導教員：　薄井　和夫　教授
副指導教員：　田中　恭子　教授
副指導教員：　水村　典弘　准教授

論文要旨

持続可能な社会の実現のために企業が期待されている役割は大きい。企業がこうした社会の要請に応えるためには自社の社会性を見直す必要があり，その基礎となるのが個々の企業が有する経営理念である。

日本企業における経営理念は，現在では企業という事業体の行動を社会的に正当化するためのツールとして認識され,経営理念には経営者の考えや方針を表す高邁なものが多い。しかしそれにも関わらず国内外で法令違反や企業不祥事が続いており，その実践が如何に難しいかを表している。

現場での実践は，掲げた経営理念が従業員に浸透しているからこそ実行を伴う。では，従業員に「経営理念が浸透している」とはどういう状態なのだろうか。本稿では経営理念が浸透している状態となるための仕組みを関連性理論と実践コミュニティによる「個人の認知」と「状況における学習」の視点から分析・考察し，従業員が経営理念を自身のコンテクストに取り込んでいく仕組みについて明らかにし，経営理念が浸透している状態について解明することを目的とした。

まず本稿における経営理念を「経営者あるいは組織の表象としての信念・価値観・行動規範を言語化したもの」と定義し，成文化されていなくても言語化され，形式知化されていれば経営理念として見なすという立場をとった。これは経営理念が成文化されているかどうかは，経営理念を従業員に伝達する際のプロセスが効率的であるかどうかに過ぎず，老舗と呼ばれる企業では，経営理念が口伝されていることが多いことに拠る。また，経営理念は従業員が自律的に実践して初めてその意味を有することから，本稿では経営理念の浸透を「経営理念を意思決定の指針とした実践が自律的に行われている状態」と定義した。

次に現場の実践に焦点をあて，経営理念を知識経営学の視座から言語化され客観的に確認することができる形式知と，言語化することが難しく行動による実践でしか表現できない暗黙知で構成されていると捉え直した。そして主に成文化された経営理念を形式知として整理する個人の学習の仕組みについては関連性理論を使い，また暗黙知については実践コミュニティを使って分析する理論モデルを構築した。

そしてこの理論モデルを実証するため,経営理念が浸透していると考えられる CSR 実践企業を例に，経営理念が浸透している企業を「社内コミュニケーションを通じて，経営理

念を『個人の認知』と『実践コミュニティによる学習』により自身のコンテクストとの関連性で捉えられる従業員が多い企業は，ステークホルダーに対し経営理念を自律的に実践する。」と考え，横浜型地域貢献企業に対する質問調査票調査による定量分析と，経営者及び従業員に対するヒアリング調査およびエスノグラフィ調査による定性分析により検証を試みた。

検証の結果，個人における経営理念の形式知の浸透プロセスは次のようになっていると考えられる。まず，経営理念の浸透について考える際には，経営理念を形式知と暗黙知に分けて考えていく必要がある。言語化され，あるいは成文化までされた経営理念をどのように解釈するかは，まず経営理念を認知し，それを理解する過程で，ステークホルダーへの対応，製品・サービスの保証，理念への共感を経て，経営者の言動を見ながら，経営理念をデコード化して自身の認知環境における経営理念に関連するコンテクストと照らし合わせ，関連性が高ければ，すなわち自身が知覚・記憶・推論に要する労力やコンテクストにアクセスする「処理労力」が少ないか，あるいは認知環境への変化の大きさを示す「認知効果」が大きければ，自身のコンテクストの書き換えを行う。そして新しい認知環境で再び自身の考える経営理念を再構成し,経営理念を形式知の視点から再コンテクスト化し，経営理念の理解を試みることになる。

しかし，経営理念には暗黙知部分も含まれているため，これだけでは経営理念を理解するには不十分である。経営理念の暗黙知部分は言語化できないため，非言語コミュニケーションの実践によってしかそれを表現することができない。そのためこの暗黙知部分を補うためには,普段の事業活動の中で,自らが経営理念を実践していると考える人を見つけ，その人が属するコミュニティ，すなわち実践コミュニティに自身が参加することにより自ら学習する必要がある。つまり，経営理念をバウンダリー・オブジェクトとする実践コミュニティに参加することで，そのコミュニティの参加者との相互関与，すなわち意味の交渉を行い，実践の中で経営理念を自身のコンテクストと照らし合わせてデコード化しながら自身のコンテクストを再コンテクスト化し，再び新たな認知環境の下で経営理念の理解を試みることになる。

つまり経営理念の浸透とは，従業員の実践の現場におけるこうした学習プロセスの繰り返しであると考えられる。そしてこの学習プロセスを理解することが経営理念を効果的に浸透させる施策に繋がるといえる。

Contents

List of Illustrations

序　章

1　研究の背景と問題意識

経営理念。経営者，従業員問わず，企業で働いたことがある人でこの言葉を聞いたことがない人はいないだろう。しかし経営理念の意味するところや，経営哲学や社是，社訓との違いを問われたとき，それを明確に答えることができる人は果たしてどのくらいいるのだろうか。その一方で，経営理念から誰を思い浮かべるかと問えば，恐らく多くの人が自社の社長ではなく，Panasonic（前松下電器産業）の創業者である松下幸之助氏や，本田技研工業の創業者である本田宗一郎氏，京セラの創業者である稲森和夫氏らを挙げるだろう。

中川（［1972］5 頁）によれば，経営理念が産業界で注目され始めたのは，1956 年に経済同友会が企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility: CSR）について言及を始めた頃からであるという[1]。そして経営理念が日本の学会で経営学上の問題であると認識され，論じられ始めたのは「この数年のこと」であったというから，1970 年前後に経営理念に関する研究は始まったと考えられる[2]。中川［1972］の言葉を借りれば，1970 年代前半当時でも「『経営理念』という言葉の使い方は人によってまちまちであり，学会でも『経営思想』や『経営哲学』と『経営理念』がどうちがうかについての共通理解は成立していな」[3]かったようで，この状況は現在も全く変わっていない。しかし企業を取り巻く外部環境は当時とは大きく変化している。たとえば，経済面ではアメリカ型の金融業を中心とした資本主義が全盛となって世界的に開放経済に向かい，情報面ではインターネットが世界的なインフラとして定着，そして企業の社会的責任については世界的な注目が集まる中，2010 年 11 月に ISO（国際標準化機構）から ISO26000[4]が発行されている。ISO26000 が資本主義のグローバル化が進む中で発行されたということは，世界中で社会的責任（Social Responsibility）が注目されていることの証左であるといえよう。CSR は持続可能な社会の実現のため注目を浴びているが，これを実現するために企業が期待されている役割は大き

1　堀越（［2006］67 頁）によれば，社会的責任については，それ以前から当時の経営学研究者を中心に議論が行われており，たとえば山城（［1949］8-19 頁）等で触れられている。

2　J. ヒルシュマイア［1965］はその著書の中で日本の明治期の企業家の動機や理念について触れている。

3　中川［1972］5 頁。

4　ISO26000 は ISO9000 や ISO14000 と違う“ガイダンス規格”であり，マネジメントシステム規格ではないため，認証は必要ない。CSR を広く普遍的なものとして捉えているため，組織の大小を問わない，あらゆる組織を対象とした手引きとなっている。

い。企業がこうした社会の要請に応えるためには，自社の社会性を見直す必要があり，その基礎となるのが個々の企業が有する経営理念や行動倫理である[5]。

日本企業における経営理念は，これまでは従業員向けのメッセージとして発表されることが多かったが，現在では社外のステークホルダーへのメッセージとしての役割が重要視されてきている。つまり，経営理念は，企業という事業体の行動を社会的に正当化するためのツールとして認識されるようになってきたといえよう。それ故，経営理念は経営者の考えや方針を表す高邁なものが多く，傍から見るととても“立派”なものが多い。しかしそれにも関わらず国内外で法令違反や企業不祥事が続いている[6]。こうした不祥事を起こした企業を見てみるとその多くには経営理念があり，それが決していい加減な経営理念だったわけではない。つまり，掲げた高邁な経営理念が浸透せず実践されなかったということである。このように捉えると企業にとって重要なことは，経営理念を掲げることではなく，掲げた経営理念を従業員に理解させ，浸透させ，そして実践させることだと考えられる。

経営理念と実践との乖離が最も顕著だった例が，東日本大震災時の東京電力の福島原発への対応であろう。同社は言わずもがなの大企業であり，この事故が起こるまでは CSR を実践する模範企業として知られていた。しかしマニュアルに記載されていない想定外のことが起きた時，訓練では当たり前のようにできていたことが実践できず，何故そうする必要があるのか考えることを忘れ，現場を見ても行動することができなかった。

しかしその一方で，マニュアルにはない想定外のことが起こっても愚直に普段の訓練を実行し，顧客を津波から守り，1 人の犠牲者も出さなかった地方スーパー，株式会社マイヤのような中小企業も存在する[7]。果たして両者の違いは何故起こったのであろうか。経営資源が豊富な大企業で，しかも CSR の代表的企業といわれていた東京電力でできなかったことが，何故経営資源が乏しい地方の中小企業で実践できたのだろうか。

5　由良［2004］51･52 頁。

6　今世紀に入り，社会的影響が大きかった企業不祥事の例として，アメリカでは 2001 年 Enron，2002 年 Worldcom の粉飾会計による経営破綻が，2008 年には Lehman Brothers Holdings のサブプライム・ローンの損失処理による経営破綻が挙げられる。日本では 2002 年に日本ハム・雪印の牛肉偽装事件，2004 年のコクド・西武鉄道の有価証券虚偽記載事件，三菱自動車のリコール隠し事件，2005 年の耐震強度偽装マンション販売事件，2006 年のライブドアの証券取引法違反事件，2007 年の不二家の期限切れ原材料使用事件，2011 年のオリンパスの粉飾会計事件，2013 年の複数の有名ホテルやレストランで発覚した食材偽装事件，JR 北海道レール検査データ改ざん問題等がある。

7　2011 年 3 月 11 日に起こった東日本大震災で，陸前高田市が大津波で被災した中でもマイヤ陸前高田店では，ただ 1 人の犠牲者も出さなかった。店舗のすぐ隣にあった市役所や市民会館で多くの方が亡くなったにも関わらず，である。このことはマイヤが年 2〜3 回，同社創業者が海軍兵学校の体育教官の経験を活かし，実践さながらの避難訓練を徹底的に継続してきたことの賜だといわれている。東京修復保存センター［2012］「BCP レポート　株式会社マイヤ」，（http://www.trcc.jp/2nd_BCP_0101.html，2013 年 12 月 19 日最終確認）。
なお，筆者は陸前高田は訪れていないが，2012 年 3 月 11 日に視察で石巻市を訪れた際，被害者ゼロがどのくらい奇跡的であったのかを実感した。

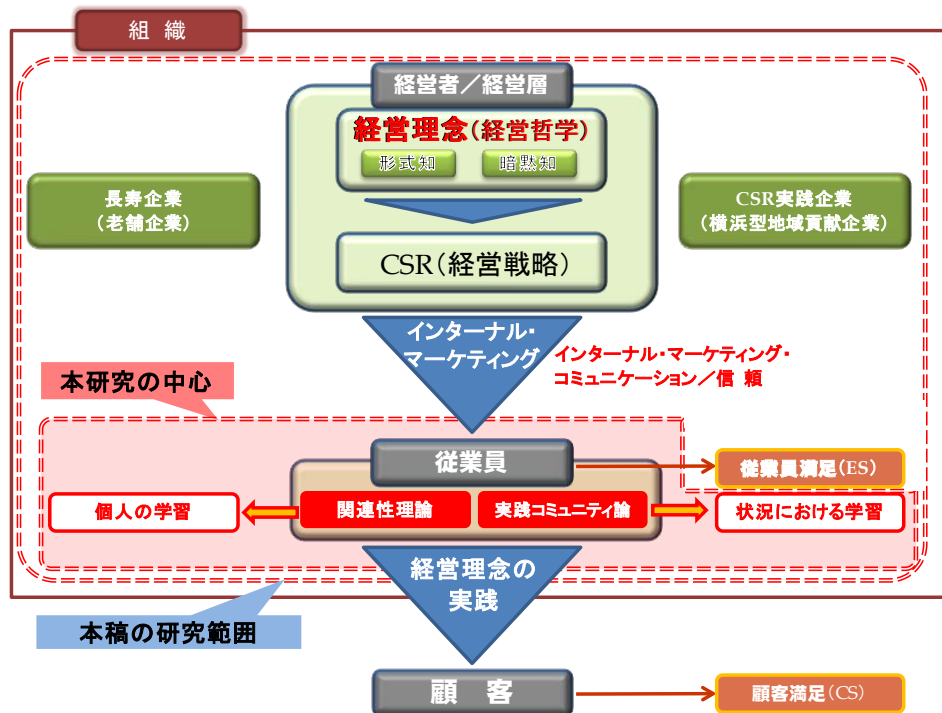
2　研究の目的と意義

経営理念，特にその浸透に関して近年注目が高まっている。それはどんなに高尚な経営理念も，それが実践されなければ意味を為さないからであろう。現場での実践は，掲げた経営理念が従業員に浸透しているからこそ実行を伴う。では，従業員に「経営理念が浸透している状態」とはどういう状態を指すのだろうか。これまで経営理念の研究は，その目的や構造，効果といった内容が中心で，経営理念の実践を含む「経営理念の浸透」に関する研究は思いのほか多くはない。そのため，経営理念に明確な定義が定まっていないように,「経営理念の浸透」についての定義も定まっていない。また，そもそも経営理念の浸透の対象についても，組織への浸透なのか，組織成員への浸透なのか，またはこれら両方に対する浸透なのか，定まったものはない。同様に，先行研究における調査対象も上場企業や，経営層を対象にした研究が多く，分析手法も定量的あるいは定性的分析のどちらかに偏った研究が多い。

本稿では経営理念が浸透していると考えられる CSR 実践企業を対象に, 企業と従業員の関係性を強化するインターナル・マーケティング・コミュニケーションの効果的なツールである「経営理念」に焦点をあてる。そして経営理念浸透の結果である「経営理念が浸透している状態」になるための仕組みを関連性理論と実践コミュニティにより分析し，考察する。これにより,「個人の認知」と「状況における学習」の視点から，従業員が経営理念を自身のコンテクストに取り込んでいく仕組みを明らかにし，経営理念が浸透している状態について解明することを目的とする。本研究の全体像を示すと Figure 0.1 の通りである。

また，本研究の内容は，経営理念の浸透に関する研究の今後の進展に対し次のような意義を有していると考えられる。

先述したように，これまでの経営理念の浸透に関する研究はそれほど多くはない。それは第 2 章で後述する強い文化論の影響が非常に大きかったためと考えられる。しかし世界的な環境問題や相次ぐ企業不祥事等により CSR が認知され浸透してきた結果, 経営理念の浸透が企業経営に与える重要性が改めて注目されるようになった。そこで本稿では，経営理念の浸透という経営理念研究の中でも比較的新しい分野の研究に足を踏み入れる前に，まず経営理念に関連した広範な理論サーベイを行い，さまざまな研究分野で経営理念がどのように扱われているのかを確認する。これにより経営理念研究がどのように変化し，ど

Figure 0.1　本研究の範囲

出所）筆者作成。

ういった視点で他分野の研究に採り入れられてきたかを確認し，本稿における経営理念の浸透に関する研究の立ち位置を明確にする。

具体的には本稿における経営理念の浸透に関する研究は，次の 5 点に留意しつつ分析を行う。

まず，経営理念の定義から見直していく。これまで経営理念は多くの研究者によって定義づけされてきたが，未だ定まったものはない。定義づけのポイントとして多くの研究者が経営理念の成文化を挙げているが，本稿では先行研究を踏まえた上で経営理念の新たな定義を行う。

2 つめは，経営理念を知識経営学の視座から捉える。先行研究では，主に経営理念の定義や機能・効果，その構造，類義概念との関係，理念浸透策等が扱われてきたが，本稿では知識経営学の視点から，経営理念を形式知と暗黙知に分けて整理する。これにより，経営理念が何故従業員に受け入れられやすかったり，絵に描いた餅になったりしてしまうのか，その理由を明らかにしたい。

3 つめは，経営理念の浸透を CSR 実践企業により確認する。先行研究ではこれまで調査のしやすさから大企業を対象にしたものが多く，そのため質問調査票の回答者が経営者あるいは経営層であると明確に示された先行研究は少ない。本稿では CSR 実践企業は経営理

念が浸透しているとの前提に立ち，横浜市という自治体が独自の評価制度により認定した横浜型地域貢献企業を調査対象企業とし，経営理念の浸透について中小企業から大企業までの幅広い企業の実態から確認する。

4 つめは，経営理念の浸透を企業（経営者）の視点と従業員の視点のギャップから調査を行う。先行研究では，経営理念の浸透の対象を組織としたものが多く，組織成員を対象にした研究は少ない。ましてや両者に対して，定量調査と定性調査を行った研究はほとんど見られない。本稿では，経営者と従業員に対して質問調査票調査とヒアリング調査，そして一部企業にエスノグラフィ調査を実施し，両者の考えの違いから経営理念の浸透について確認したい。

最後 5 つめは，経営理念の浸透について，認知科学を基礎とする関連性理論と実践コミュニティにより理論モデル化を行う。これまでの先行研究では後述する第 2 章で示すように，強い文化論の影響が非常に大きく，これと入れ替わるかたちで多くの研究者がさまざまな理論により経営理念の浸透の分析を試みてきた。しかし，各理論はそれぞれ課題を抱えており，本稿では，認知科学を基礎とする言語学の語用論の一分野である関連性理論と状況的学習論に依拠した実践コミュニティによって経営理念の浸透を理論モデル化する。

これらの点から本研究では，経営理念の浸透に関する既存研究を補足し，また新たな視点の提供を行いたい。

3　本論文の構成

本稿は大きく 2 つの内容で構成されている。1 つは本稿の研究対象となる経営理念に関する全般的な理論サーベイであり，もう 1 つはこの理論サーベイを踏まえて，本稿の中心となる経営理念が実践の場においてどのように浸透しているのかをリサーチ・クエスチョンとした実証研究部分である。

全体としては 6 つの章から構成される。まず，本研究の背景と問題意識，そして研究の目的とその意義，本論文の構成を記した序論，次に経営理念の浸透が注目されている理由と経営理念と CSR の関係，経営理念とステークホルダーの関係，長寿企業と経営理念の関係，経営理念の定義や機能等，経営理念と経営哲学・企業倫理・経営戦略の関係，経営理念と表現の関係，経営理念の実践，等といった具合に，経営理念とこれに関連するさまざまな研究分野の理論サーベイをまとめた第 1 章と，経営理念の浸透に関する先行研究で用いられているさまざまな理論とその課題を整理した第 2 章，続いて本稿の核となる経営理念の浸透を説明するための中心理論である個人の学習に関連した関連性理論と，状況における学習に関連した実践コミュニティ，これを補足する顧客満足と従業員満足及び信頼概念に関連する先行研究をまとめ，これらの理論が企業の中でどのような位置にあるかを示すインターナル・マーケティングとマーケティング・コミュニケーションを用いて経営理念の浸透について独自の理論を構築し，仮説を提示した第 3 章と，CSR 実践企業である横浜型地域貢献企業を調査対象として経営者と従業員のそれぞれに実施した質問調査を定量的にまとめ分析した結果と，経営者と従業員に対して行ったヒアリング調査の結果から先述した仮説を検証した第 4 章，そして最後に本稿全体の考察と実務へのインプリケーション，そして本研究の課題を記した結論である。

また，巻末には APPENDIX として経営者向けアンケートと従業員向けアンケートの概要及び集計結果と，アンケート回答企業 112 社の経営理念，ヒアリング調査の記録，エスノグラフィ調査の記録，調査対象とした横浜型地域貢献企業の一覧を添付している。

第 1 章　経営理念の浸透が注目される背景

1　はじめに

経営理念はこれまで経営学の中で非常に重要な概念であるとされてきながらも，その定義が定まらず，似たような言葉や概念も多いことから，研究者には扱いづらい分野の 1 つであった。

それが 20 世紀末から 21 世紀にかけて相次いで明るみに出た多くの企業不祥事を遠因とする企業の社会的責任（CSR）やその概念に影響を与えるステークホルダー論が盛んになったことで，多くの企業で導入されていた経営理念に改めて注目が集まることになった。そしてその後のリーマン・ショックによる世界規模の経済不安を背景に，すでに関心が向けられつつあった企業の持続可能性や事業継続に脚光が集まったことで，老舗と呼ばれる長寿企業が注目され，そうした長寿の秘訣の 1 つとして経営理念が注目を浴びることになってきたと考えられる。

こうした経緯により注目が集まった経営理念に対する研究は，その内容がこれまでとは大きく異なっている。それは，これまでの研究が主に経営理念自体の意義や機能といった，企業実務には直結しないものや組織文化やリーダーシップ論と絡めたものであったのに対し，近年の研究は経営理念の浸透がテーマとなって，先に述べた CSR やステークホルダーといった輸入された概念との関係や，長寿企業において理念の浸透がどのように事業継続に影響してきたか，また理念の浸透とはそもそもどういうことか，といった研究が少しずつではあるが増えてきているという点である。

本章では，今世紀に入り，経営理念が注目されてきている背景についてまとめ，その後，これまでの経営理念研究について概観する。まず経営理念と CSR，ステークホルダー，長寿企業との関係を確認した後，経営理念自体の先行研究を定義や機能・効果，構造といった点からまとめ，その後経営理念の類似概念である経営哲学，企業倫理，経営戦略との違いを検討する。そして最後に経営理念が構成されている言葉自体について，時代や企業規模，地域性によって整理を行い，これら全体を踏まえた上で経営理念の実践が企業に与える影響について述べる。なお本稿では，経営理念の内容の良し悪しについては，経営哲学や経営倫理の問題として捉え，この点については触れていない。

2　なぜ経営理念が注目されているのか

経営理念，特に理念の浸透に関心が集まっている。国内企業を取り巻く外部環境はバブル崩壊後のわずか十数年の間に，2000 年 12 月の IT バブル崩壊，2008 年 9 月の米国発のリーマン・ショック，2011 年 3 月の東日本大震災とすでに 3 回も危機的に変化している。リーマン・ショック後は，世界的に経済不安が拡大し，基軸通貨としてのドルの信用は失墜，EU においても多くの国々で財政問題が表面化し，アジアでも中国の成長に翳りが見え始めるなど，米国主導の資本主義の在り方に疑問が呈されるようになっている。そしてこの間も，国内外を問わず企業不祥事は相も変わらず続いているが，不祥事が及ぼす社会への影響度合いは，年々早く，大きくなっているように感じられる。それは，今や情報インフラとなったインターネットの影響が大きいといえよう。このメディアは，これまで送り手から受け手への一方通行であった情報を，匿名性を保ったまま，双方向で，しかも瞬時にやり取りできるため，企業活動のパラダイムを一遍させた。たとえば企業に対する不祥事と思しき情報が一旦インターネットで公開されると，情報の受け手はこれまでの物言わぬ立場から情報を発信する立場へと変わり，Web や掲示板，Blog，SNS（Social Networking Service）等を通じて自らの意見を容易に表明できるようになった。その結果，企業は自社の風評に非常に敏感となり，これまで以上に社会的責任の遂行，すなわちステークホルダー重視の経営を意識するようになってきた。また，企業活動はグローバル化が進み CSR マネジメントは世界的に重視され，2010 年 11 月に発行された ISO26000 は企業だけでなく社会的責任（Social Responsibility）に取り組む「組織」のためのガイダンス規格であることは，この証左でもあろう。

そうした観点から，これまでは従業員向けのメッセージとして発表されることが多かった経営理念は，現在では社外のステークホルダーへのメッセージとしての役割も重視されてきている。つまり，経営理念は企業という事業体を社会的に正当化するための 1 つの手段として認識されるようになってきたといえる。しかし，これまでの経営理念の研究は，その目的や意義，内容や機能，構造に関する理論研究が中心であり，現在においても定まった定義は存在しておらず，経営理念が実際にどのように機能しているかに関する実証研究は非常に少ない。そのため企業を取り巻く環境の変化に経営理念がどう関係しているか，すなわち経営理念の浸透に関する研究が増えつつあると考えられる。

3　経営理念と CSR の関係

本稿の研究対象である経営理念について述べる前に，まず経営理念が注目されるようになった要因の 1 つである CSR について先に確認しておこう。

1）CSR の定義が定まらない理由

CSR も経営理念と同様にさまざまな解釈があるが，実は未だ定まった定義は存在しておらず，多くの研究者がいうようにその定義はさまざまである。たとえば，谷本（[2006］59 頁）が定義づけは難しいとしながらも CSR を「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性，環境や人権への配慮を組み込み，ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」と定義しているのに対し，小林（[2008］2 頁）は CSR を「単に法律を守ること（法的責任）だけではなく，ある行為を行う際に，それをなす法律的義務や責任がない場合でも，社会の福利厚生の維持・向上，すなわち，市民の幸福の維持・増大に貢献することであれば，その行為を自発的に行うこと」としている。こうした違いが出てくるのは，髙（[2003］11 頁）が述べるように CSR は「市場や地域の人々との交流や対話を通じて，又は相互作用を通じて何をやるかを決めていくことで，その具体的な実践内容が決まってくるから」であり，社会という概念の多義性や CSR という他言語の理解に起因していると考えられる。

他言語の理解については，概念を翻訳し，それを共有する際の共通の問題ともいえよう。この問題は後述する関連性理論[8]で考えてみると，情報の受け手がそのサービスや概念について理解することは容易ではないということである。より簡単にいえば，誰でも経験することだが，コミュニケーションする両者の背景が違えば，同じ日本人といえども意思の疎通は難しいということである。

たとえば中小企業における CSR について議論すると，「中小企業に CSR ができるわけがない」，「メリットがないことに企業は動かない」といった声を聞くことがある。こうした考えは彼ら話し手のコンテクストにおいて，CSR と中小企業の関連づけが弱いために生じるといえよう。実際，CSR と中小企業の関係についての実証研究は少なく，また，これら

[8] 言語学の意味のシステムを扱う分野の「語用論（pragmatics)」の一理論で，言語によるコミュニケーションは，聞き手が言語的意味の解読を証拠とし，その解読結果とコンテクストに基づいて推論を行うことにより話し手の意味を復元することで成り立つとする。

について論じていても菊原［2005］や太田［2008a］のように大企業の経営資源との比較で論じているものが多い。しかし，近年では，齊藤［2008］，齊藤［2011］や影山［2008］，吉田［2010］，古川［2012］，柴田［2012a］，柴田［2013a］等のように，地域との関係から中小企業とその CSR 活動を評価する実証研究も増加傾向にある。CSR は中小企業にこそ必要であり，戦略的にも有効であると考える研究者もおり[9]，こうした研究が増えることで中小企業の CSR 活動を批判する人々のコンテクストも変わってくると考えられる。

また，CSR は D.ボーゲル（［2007］，vi）が指摘するように「まさに動く標的だ。現在は 5 年前や 10 年前とは様変わりしており，今後ともさらに進化し続ける」ことが予測でき，これは時代や地域によって CSR 概念が変わることを意味しているといえよう。

では次にこれを確認するため，欧州，米国，日本における CSR に関するコンテクストの違いを見てみよう。

2）欧州，米国，日本における CSR 概念の変遷

まず，欧州から見てみよう。欧州の CSR 概念は一般的に，1920 年代のイギリスにおいて, キリスト教一部会派による SRI 的金融活動から始まったといわれている[10]。その後 1990 年代に入り深刻な若年者の失業問題に起因する人材問題と途上国の人権問題が社会問題化したことを背景に, 2002 年に CSR に関わる NGO 等がメンバーとなったマルチステークフォルダー・フォーラムが結成され，2004 年 6 月の最終報告では CSR は次のように定義された。

> “CSR is the voluntary integration of environmental and social considerations into business operations, over and above legal requirements and contractual obligations. CSR is about going beyond these, not replacing or avoiding them.” [11]
>
> （CSR とは，環境面や社会面の考慮を自発的に業務に統合することであり，法的要請や契約上の義務を超えたものである。CSR は，それらを置き換えるものでも，あるいは避けるものでもなく，それらを超えることである）

---

9 藤井［2005］199 頁，影山［2008］148 頁，齊藤［2008］156･157 頁，清成［2010］205-212 頁。

10 藤井［2007］は，18 世紀の産業革命による過酷な労働環境の改善から生まれた福利厚生の概念に CSR の起源があるとする。

11 European Commission (2004), *European Multistakeholder Forum on CSR - Final Report*, (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/29062004/emsf_final_report_en.pdf, visited at 20131219).

次に米国における CSR 概念の変遷と定義を見てみよう。1920 年代にはすでに経営学の分野で CSR に関する著作[12]が見られるように，この頃は企業の巨大化とその影響力の増大，そしてその後の大恐慌と，米国における社会・経済の変化は急激で，その結果企業の「所有と支配の分離」[13]が進むなど，CSR に対して民間主導で進んできた米国は，政府主導の欧州とは対照的であるといわれている[14]。

その後 1960～70 年代になると「企業と社会」に関する消費者運動が盛んになり，CSR の理論展開は大きく進むこととなった。例を挙げれば，Davis［1960］は社会的責任を果たすことは企業の大規模化に伴う必然と説くのに対し，Friedman［1970］はビジネスの唯一の社会的責任は，その利益を増大させることであるとした[15]。このような企業の社会での在り方に関する論争は現在まで幾度となく繰り返されている。

そして 21 世紀に入り，2003 年に米国の代表的な CSR 推進企業団体である Business for Social Responsibility において CSR は次のように定義された。

> "CSR means addressing the legal, ethical, commercial and other expectations society has for businesses, and making decisions that fairly balance the claims of all key stakeholders." [16]
>
> （CSR とは，法的，倫理的，商業的，そしてその他社会がビジネスに対して有する期待に取り組んで，公正にすべての重要なステークホルダーの要求を均衡するような意思決定をすることを意味している）

最後に日本における CSR 概念の変遷と定義について見てみよう。中川（［1972］5 頁）によれば，日本で CSR が意識され始めたのは 1956 年に経済同友会が企業の社会的責任について言及を始めた頃からといわれ，1960 年代の公害問題で一般に知られるようになった。その後 1990 年代後半から 2000 年代へと続く相次ぐ企業不祥事から国内における CSR に対する認知度は急激に高まったと考えられている。しかし実は，日本の CSR の源流は 18 世紀頃に活躍した近江商人や石田梅岩にあるといわれている。それは近江商人の「三方よし

---

12 Sheldon, O. (1924).
13 Barle, A. A. and Means, G. C. (1932).
14 小野［2007］21 頁。
15 加賀田［2006］50-53 頁。
16 BSR Staff (2003), *Overview of Corporate Social Responsibility*, (http://www.bcn.ufl.edu/ckibert/Poland/MiscMaterials/CSR-Overview-bsr.htm, visited at 20131219).

（売り手よし，買い手よし，世間よし）」[17]と「陰徳善事」[18]の信条や，梅岩の経済と道徳を融合させた考え方が，経済的に不安定な状態が続く現在の日本においては，マネー中心の資本主義よりも，より受け入れやすかったからであろう。ただしここで注意しておきたい点は，三方よしの「世間」の範囲についてである。このコンテクストにおける「世間」とは，近江商人の進出先である「地域社会」を指しており，現在の CSR でいう「社会（social）」よりもかなり狭い概念であったと考えられる[19]。このことは時代の変遷により言葉の使い方や意味が変わるということを表しており，我々を取り巻く環境が常に変化の波に晒されていることの証左でもある。

では日本の CSR に関する定義を見てみよう。経済産業省は 2004 年に「企業の社会的責任（CSR）を取り巻く現状について」で，CSR を次のように定義している。

> 「CSR（Corporate Social Responsibility）とは，一般的に，法令遵守，消費者保護，環境保護，労働，人権尊重，地域貢献など純粋に財務的な活動以外の分野において，企業が持続的な発展を目的として行う自主的取組と解されている。」[20]

ここまで見てきたように，CSR 概念は欧州，米国，日本といった地域（国）や時代によってそのコンテクストが異なっていることが分かるであろう。

3）大企業における CSR

次に日本において実際の企業が CSR をどのように意識し，取り組んでいたかについて，既存の調査から確認してみよう。

まず，やや古い調査であるが，社団法人日本経済団体連合会の企業行動委員会，社会貢献推進委員会，社会的責任経営部会が 2005 年 3～4 月に行った「CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果」から，大企業における CSR に関する取組状況のうち，本稿に関連があると考えられるものについて，概観してみる。調査対象は日本経団連会員企業 1,324 社，有効回答数は 572 社（43.2%）である。

---

17 「三方よし」の原典には「三方よし」という言葉が直接出てこない。これは小倉栄一郎氏の造語だからである。有馬［2010］147 頁。
18 密かに善い行動をすることをいう。有馬［2010］146 頁。
19 有馬［2010］148 頁。「世間」は広辞苑第 6 版に「社会。世の中。また，世の中の人々。」とあるように，「社会」と同義で使われることがある。
20 経済産業省［2004］「企業の社会的責任（CSR）を取り巻く現状について」，（http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/gather/downloadfiles/g40428a50j.pdf，2013 年 12 月 19 日最終確認）。

社内的にとりまとめている方針の有無についての回答では,「経営理念（90.7%）」,「企業行動に関するもの（企業行動規範・基準・指針等）（84.8%）」,「社員の行動や倫理に関するもの（行動規範・基準・指針）（88.6%）」,「環境に関するもの（環境憲章）（69.1%）」となっており，環境に関する方針は，他の方針と比較すると，とりまとめている比率は低くなっている。従業員 1,000 人未満の企業に絞ってみると，各種の方針を作成している比率は全体平均よりも低くなっている。

続いて社団法人日本経済団体連合会の企業行動委員会が 2009 年 5〜7 月に行った「CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果」について，前述の調査と同様に概観してみた。調査対象は日本経団連会員企業 1,297 社，有効回答数は 437 社（33.7%）である。

CSR の内容の成文化については，8 割を超える企業が「企業行動憲章」の条文に基づいてとりまとめている。CSR に関連する各分野をどの範囲の活動と捉えているかについては，対象分野によって違いが見られるものの，総じて「法令遵守を超えた社会的良識の範囲での活動」，あるいは「持続可能な社会の創造に向けた活動」として，積極的に捉えている分野が多く見られる。

企業にとっての CSR の意味としては,「持続可能な社会づくりへの貢献（82%）」,「企業価値（ブランド力や信頼等）創造の一方策（76%）」,「企業活動へのステークホルダーの期待の反映（68%）」と似たような考え方に回答が集中しており，企業の CSR 活動に対する捉え方には共通性があるものと考えられる。その他は 3%（14 社）と少ないが,「企業経営そのもの」,「本業を通じた社会貢献」,「経営理念の具現化」といったものがあった。

では次に, 後述する本稿の仮説の調査検証を行った横浜市内企業における CSR の状況を見てみよう。

4）横浜市内企業の CSR

横浜商工会議所が 2007 年 7〜8 月にかけて会員企業に行った「企業の社会的責任（CSR）に関するアンケート調査結果」から，横浜市内の企業の CSR に関する認知度，取組状況等を概観してみた。調査対象は資金別・業種別に系統抽出した会員企業 12,594 社中 1,000 社であり, 有効回答数は 252 社（25.2%）である。回答企業の属性は, 中小企業は 194 社（77.0%）,大企業は 58 社（23.0%）で，製造業は 62 社（24.6%），非製造業が 190 社（75.4%），従業員 20 人以下の企業は 66 社（26.2%），21 人以上 300 人以下の企業は 134 社（53.2%），301

人以上が 51 社（20.2%），無回答が 1 社（0.4%）となっている 。

CSR の認知度に関しては,「詳しく知っている」,「ある程度知っている」の合計で，中小企業は 71.6%，大企業では 96.6%となっている。取組状況についてみると,「十分，取組んでいる」,「ある程度，取組んでいる」の合計で，中小企業は 70.2%，大企業は 93.1%となっており，そのうち「十分，取組んでいる」のは，大企業は 22.4%，中小企業は 6.3%と格差がみられた。

ステークホルダーの重要度としては，現在重視しているステークホルダーは中小企業が「顧客，販売先，納入先（78.8%）」,「従業員（63.7%）」,「仕入先，調達先（40.4%）」となっているのに対し，大企業は「顧客，販売先，納入先（100.0%）」,「従業員（79.3%）」,「株主（63.8%）」となっている。今後重要性が増すと考えるステークホルダーとして，中小企業は「地域社会（42.6%）」,「従業員（38.3%）」,「顧客，販売先，納入先（37.8%）」であるのに対し，大企業は「地域社会（67.3%）」,「顧客，販売先，納入先（40.8%）」,「従業員（38.8%）」となっている。

調査の結果から CSR の認知度は横浜市内中小企業でも高くなっているが, 実際には取り組めていない状況が伺える。具体的な取組みに対する認識では「コンプライアンス」が優先されておらず，法令遵守の認識がやや低く感じられる。それは，法規制を上回る倫理的経営を行おうとする企業が規模に関わらず 1 割以下と低いからと考えられる。また，中小企業のステークホルダーとして「顧客」は重視されてはいるものの，大企業と比較すると 2 割近く低くなっている。

5）CSR における経営理念の位置づけ

ここまで述べてきたように CSR についてはその定義が未だ定まっていないものの, 2010 年の ISO26000 の発行を経てその方向性は固まってきた。

では，CSR における経営理念の位置づけについて確認してみよう。太田（[2008b] 93 頁）は，社是・社訓や経営理念と CSR 項目とは関連性が高いとする。日本における CSR は,「三方よし」や「陰徳善事」等, 元来から日本に存在していた似たような考え方を発展，適用することで実践されてきたと考えられるが, 具体的に CSR における経営理念の位置づけについて調べてみると，存外，明確に定められてはいないことが分かる。多くの CSR の指南書では，まずビジョンを決め，そのビジョンを達成するために，各企業が重視するステークホルダーに対し, 本業においてどんなことを実践していくのかという流れで CSR の

実践を説いている[21]。

CSR を実践するためには，確かにビジョンを明確にする必要がある。何故ならビジョンは経営理念なりミッションから描き出された，その企業の「未来のあるべき姿」を具体化し，可視化しているにほかならないからである。それ故，CSR の実践には，その前提として経営理念が策定され，明確になっている必要があると考えられる。ただし多くの研究では「企業に経営理念があるのは当たり前である」という考えが所与とされていることが多く，それ故 CSR を実践するための社内システムを構築するにあたって経営理念について言及されることは非常に少ない。それは日本における多くの調査が経営理念は存在するものという前提で行われていることからも想定できる[22]。

また，これとは別に実務上では，CSR やステークホルダーを意識しなくともこれまでの経営の中で CSR を実践できていた企業が，CSR の実践を意識するようになった途端，これまでの経営は間違っており，何故か全く新しい考え方を一から導入しなければならないと考えてしまう節があるようである。こうした姿勢を欧州の CSR 先進国がどう見ているかについて，伊吹（［2005］12 頁）は，「経営のなかで，CSR のみを取り上げて論じること自体に疑問を抱く企業担当者も多い。CSR は経営を実践するうえで自然に営まれるべき取り組みであって，『CSR にわざわざ取り組む』ことには違和感がある」としているが，これが多くの日本企業の現実であろう。もともと CSR という海外で生まれた概念を輸入したことによる，理解の難しさがこうした点にも現れているといえる。

では，経営理念と CSR の実践をどのように結びつけていけばよいのだろうか。そのためには，経営理念が有する「目的」と「価値観」は，企業の存続・発展に重大な影響を与えることをもう一度確認し，共有していくことであろう[23]。森本（［1994］26 頁）は，「経営目的を経営活動を通じて達成されるべき望ましい到達状態」と定義し，近代企業（資本的企業）の経営目的は，利潤追求ないし収益性を内容とする単一目的であったが，現代企業（制度的企業）では，多くの環境主体の期待を反映する多元的な内容のものにならざるを得ないとしており，ここでいう多くの環境主体こそが CSR でいうステークホルダーということになると考えられる。CSR をごく単純化すれば，企業が関係するステークホルダーに

21　ここで注意しておきたいのは，ビジョンと経営理念の違いであるが，詳細は後述する。

22　藤野（［2013］32 頁）によれば，商工総合研究所の調査によると，社是・社訓・経営理念を有する企業は全体の 8 割に及ぶとし，これらの経営への反映状況をみると，「公表している」，「計画に織り込んでいないが，社是等の精神に則っている」，「社是等に基づいて，活動方針を立てている」，「社是等に基づいて，経営計画を策定している」の順に比率が高いという。しかし，同調査は調査対象である中小企業 5,000 社に対し，有効回答数 683 社，回収率わずか 13.7％の結果であるため，実際のところ企業の 8 割が経営理念を策定しているとは考えにくい。

23　丹下［2005］71 頁。

対して，企業の本業によって責任を果たしていくこと，言い換えれば，企業価値の創造をステークホルダーとの枠組みのなかで考えることといえ[24]，こうした関係性が見られない経営理念では CSR を実践することは難しいということになろう。つまり CSR を実践していくための前提となるのが，経営理念であるといえる。

また，前述したように，日本では長く陰徳善事が美徳とされてきた背景がある。それに加え，丹下（［2005］61 頁）がいうように，従来から「企業理念」や「経営理念」というと，実際の企業経営にとってそれほど重要なものと考えない，いわゆる「絵に描いた餅」的な感覚で，単なる「お題目」にすぎないと見なす傾向が強かったように思われる[25]。こうした日本的な発想を基本理念とする CSR では海外のステークホルダーに理解されることは難しい。何故なら，CSR は海外から輸入された考えであり，日本では当たり前の「以心伝心」や「不言実行」等，物事を厳密に理解しないまま実践するという慣行を海外のステークホルダーに対して行っても，日本とはコンテクストが異なり文言に重きを置く欧米の契約社会に在る企業では，こうした考えは通じないと考えられる。つまり経営理念を明確にすること，すなわち成文化し可視化することは，経営と金融のグローバル化が進展する経営環境のもとでは，企業の求心力を維持・高揚するために必須といえるだろう[26]。それ故日本企業は，社内だけでなく社外に対してもこれまで以上に経営理念を伝達していく必要があろう。

24 小椋［2010］51 頁。
25 事実，筆者は研究者や実務家がこのように発言するのを何度も耳にしている。
26 丹下［2005］66 頁。

4　経営理念とステークホルダー

前節では地域や時代によりCSRの定義が異なっていること,CSRの考え方が大企業や中小企業でも異なること，そして経営理念とCSRの関係を見てきたが，本節ではCSRの中心概念の1つであるステークホルダーと経営理念の関係について確認してみよう。

Wang（［2009］pp.1-12）は，日本企業の具体的な経営理念の内容を検討した上で，経営理念は利害関係者，内容，方法という3つの側面から構成されているとし，「利害関係者」の側面では顧客志向，グローバル志向，パートナー志向等が，「内容」に関しては技術開発，環境保護，売上努力等，さらに「方法」の側面では起業家精神，調和，正直等を重要な要因として抽出した。これらの理念内容とCSR環境業績との間には有意な関係が見られたが，財務業績との間には有意な関係は見いだせなかったという[27]。

日本では利害関係者と訳されるステークホルダーは，通説では「営利事業を営む企業に利害関係を有する人」または「企業の目的達成に必要な業務の全般に利害関係を有する人」であるといわれている[28]。この考え方には，企業・経営者とステークホルダーの一方又は双方の利害得失の関係がアプリオリに織り込まれているといえる。

ステークホルダーの概念を時系列で整理してみると，まずステークホルダーという言葉が公式文書に初めて登場したのは，スタンフォード総合研究所が1963年に発行した内部文書の文中においてであるといわれ，「…その支持を得なければ，組織が存在し得なくなるような人」と，この時点ではまだその概念は具体化されておらず，集合的な意味として使用されていた。その後Ansoff（［1965］pp.33-35）は，「企業の目的は，ステークホルダーの群－経営者・労働者・株主・納入業者（サプライヤー）・債権者－の要求が相互に関係し合って導き出される」と述べ，Ackoff（［1974］p.63）は①関係当事者と②企業の周辺環境を構成する要素を一括してステークホルダーと呼んでいる[29]。

1970～1980年代のアメリカではステークホルダーは，「（相手方に）一定の反応や変化が現れることを期待して（相手方に）作用を及ぼす人」と認識されていたが，これは一般的に認識されていたわけではない。ステークホルダーという言葉が市民権を得たのは1980年代以降であると考えられている。

---

[27] 鈴木［2009］15頁。
[28] 水村［2008］i頁。
[29] 水村［2008］139・140頁。

そしてステークホルダーの意味を最初に限定したのは，Freeman（［1984］p.46）で，彼はステークホルダーを，①組織の目的達成に影響を与え得る集団又は個人，②組織の目的達成によって影響を受ける集団又は個人であり，どちらの場合であっても，ステークホルダーの側に選択と裁量の余地は無いに等しいとした[30]。

その後，Donaldson and Preston（［1995］p.67）はこのステークホルダーという概念を次のように書き換えている。

> 「ステークホルダーは，企業の業務プロセスと業務の内容に正当な権利とそれを伴う利益を有した人（自然人及び法人）又は集団である。ステークホルダーを正当化し得る合理的な根拠は，ステークホルダーに固有の権利とそれに伴う利益である。企業の側がステークホルダーの側に利害得失を有しているか否かは関係ない。ステークホルダーに固有の権利とそれに伴う利益には根源的な価値の存在が認められる。ステークホルダーに固有の権利とそれに伴う利益は，株主の権利とそれに伴う利益を実現するための手段としてだけではなく常に目的として取扱わなければならない。」[31]

これらの先行研究からも分かるように，ステークホルダーの定義についても，通説としては在るものの，まだこれと定まったものはない。そのため，ステークホルダーと経営理念の関係についても先行研究の数は非常に少なく，たとえば先に示した Wang［2009］が経営理念の構成要素としてステークホルダーが含まれていることを指摘しているほか，小椋［2010］，柴田［2012a］が CSR という枠組みの中でステークホルダーと経営理念の関係について示し，小椋［2011］が山城（［1970］201-207 頁）の対境理論[32]を用いて狭義の経営理念における経営体とステークホルダーとの相互関係について論じている先行研究等があるに過ぎない。

---

30 水村［2008］147 頁。
31 水村［2008］151 頁。
32 小椋（［2009］89 頁）は山城［1970］の対境理論を「経営体が社会的存在として自主的活動をなすことに対してその意義を求め，その経営体が環境主体である利害者集団と相互に関係しあう活動」とまとめている。

5　長寿企業における経営理念

本節では，CSR のキーワードでもあるサステイナビリティ，いわゆる持続可能性と実際に事業継続を実現している長寿企業の経営理念との関係について，先行研究及び調査を確認しておこう。

1）老舗企業とは

老舗企業の研究[33]の火付け役となったのは，恐らく野村進が 2006 年に上梓し，ロングセラーとなった『千年，働いてきました－老舗大国ニッポン』であろう[34]。長寿企業が注目されるようになった背景について碇山（[2012］5 頁）は，2008 年 9 月のサブプライム・ローン問題を端緒とするリーマン・ショックを契機として起こった経済危機が「百年に一度の危機」と呼ばれたことと関係があるとし，「百年企業」は日本資本主義の数々の社会的・経済的危機，非常に大きな環境変化を何度も乗り越えてきており，各企業がそれぞれの危機をどのように乗り越えてきたかについて人々の関心があったからだ，としている[35]。

一般に使われる老舗という用語であるが，その時間的定義は明確ではない。広辞苑第 6 版では，老舗とは「①先祖代々の業を守りつぐこと，②先祖代々から続いて繁昌している店。また，それによって得た顧客の信用・愛顧」とある。つまり創業何年以上の業の継続があれば老舗と呼ばれると決まっているわけではないということになる。そのため，老舗という言葉だけでは長く続いているということは分かっても，創業何年くらいの企業かを判断することは難しい。帝国データバンクは「業績 30 年以上の企業」を老舗と定義しており[36]，横澤（[2012］3 頁）は，老舗企業の範囲を「古くから小規模な家業を営み現在に至っている『老舗』にとどまらず，現在は近代的な大組織になっている大『企業』までを含

33　高梨（[2012］250 頁）は，海外では，同種の研究としてファミリービジネス研究があり，この中に老舗企業が含まれるとする。倉科（[2003］17 頁）によれば，は日本ではこの分野の研究はほとんど報告されておらず，海外での研究の歴史も浅いという。Anderson and Reeb（[2003］pp. 1301-1328）によれば，ファミリー企業とは，①創業者一族が株式の一部分を保有している，②創業者一族が取締役である，のいずれかを満たしているものとし，倉科（[2008］6 頁）は，「ファミリービジネスの定義は世界的に統一されたものはない。（中略）一般には創業者のファミリーが経営に参画していることと個人株主として相応の株式数を有していることがあげられる。ここでは企業規模は関係ない。したがって世界的大企業であっても上記の定義を満たせばファミリー企業といえる」としており，日本における一般的な同族企業のイメージとは異なる。

34　野村［2006］19・20 頁。日本には老舗が 10 万社以上あり，世界最古の会社は 578 年に創業した大阪の「金剛組」で，難波の四天王寺を建設した会社が現在もまだ存在しているというその事実は，相当大きなインパクトであった。

35　その後 1000 年に 1 度といわれた 2011 年 3 月の東日本大震災を経て，大規模自然災害の脅威を改めて多くの人々が認識した結果，これまで以上に，事業継続を続ける長寿企業に注目が集まった。

36　野村［2006］226 頁。

む。規模の大小や業種を問わず，また血縁関係の有無にもこだわらず，とにかく100年以上も存続し今なお『しなやかに』活動している長寿企業」とし，後藤（［2011］23 頁）は企業の大小は問わず，宗教法人，財団，社団その他の公益法人や学校，医療機関を除いた「創業100年以上で，永続繁昌している企業」と定義している[37]。

2）帝国データバンクの調査から

では実際の長寿企業とは，どういう企業なのだろうか。帝国データバンクが発表している長寿企業[38]の2008年，2010年，2012年の実態調査の結果[39]からその実像を追跡してみよう。

これら3回の調査から，日本には約2万5,000社の創業100年以上の企業があることが分かっている。Table 1.1は2010年の調査であるが，この調査から長寿企業の約90%は創業100〜150年の企業であることが分かる。2010年の100〜150年前といえば，1860〜1910

Table 1.1 **回答企業の創業時期と業種［2010年調べ］**

創業時期	社数	構成比（%）
100〜150年前	20,056	90.3
151〜200年前	972	4.4
201〜300年前	586	2.6
301〜400年前	414	1.9
401〜500年前	152	0.7
500年超前	39	0.2
合　計	22,219	100

業種	社数	構成比（%）
建設業	1,975	8.9
製造業	5,447	24.5
卸売業	5,216	23.5
小売業	6,279	28.3
運輸・通信業	272	1.2
サービス業	1,893	8.5
不動産業	745	3.4
その他	392	1.8
合　計	22,219	100

出所）帝国データバンク［2010］「特別企画：創業100年以上の『長寿企業』実態調査」，（http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p100902.html，2013年8月8日最終確認）。

37　久保田（［2010］3頁）は長寿企業を「『創業100年以上の企業』と定義」している。

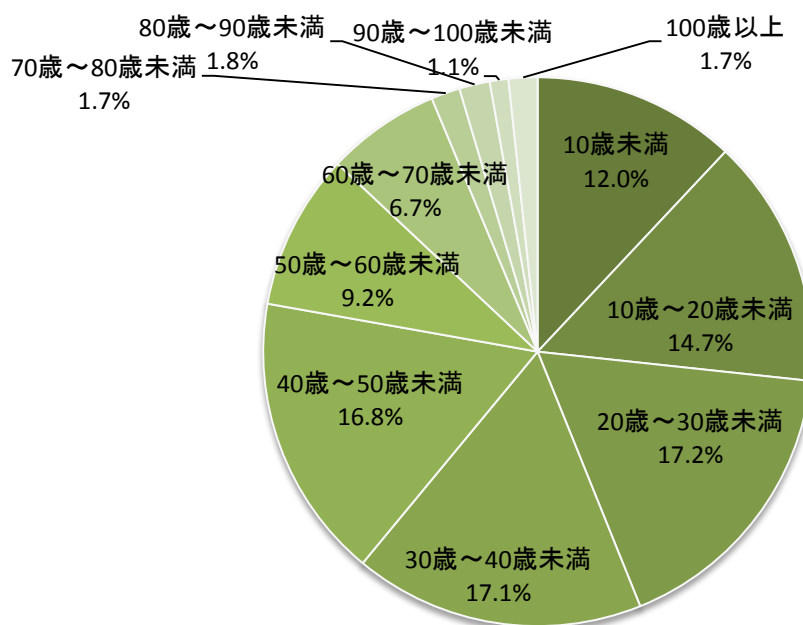
38　老舗研究の草分け的存在である横澤編［2012］『老舗企業の研究［改訂新版］』（初版は2000年3月刊行）では各商工会議所名鑑，各社ホームページを中心とした公的情報源を元に，信用調査機関2社のデータベースとの相互確認を実施したところ，創業200年以上の企業3,964社，創業100年以上の企業2万1,000社の計2万5,000社を把握しているという。そして全国の企業数260万社，調査機関の保有データ企業数140万社から類推すると，創業100年超の企業数は5万2,000社に及ぶとする。後藤［2012］73･74頁。

39　2008年調査では，企業概要データベース「COSMOS2」（約124万社収録）を参考に，明治末年（1912年）までに創業した企業を集計した。長寿企業は2万4,234社で，うち4000社を抽出しアンケート調査を実施した集計結果である。回答数814社，回収率20.4%。帝国データバンク［2008］。
2010年調査では，企業概要データベース「COSMOS2」（130万社収録）などから，創業100年以上の企業（個人経営，各種法人含む）を集計した。長寿企業は2万2,219社であった。帝国データバンク［2010］。
2012年は，企業概要ファイル「COSMOS2」（143万社収録）をもとに，1912年（大正元年）末までに創業し100歳を超える企業を集計した。長寿企業は2万4,792社であった。帝国データバンク［2012］。

年頃，すなわち日本は江戸時代末期から明治時代にかけてであり，これらの企業は大変な激動期に誕生したということが分かる。その一方で，500 年超前という企業も 39 社とごく僅かながら存在している。500 年前といえば，1510 年以前，すなわち室町時代以前ということになり，未だ天下統一が成されていない時代である。室町時代以前から続く企業が存在すること自体，驚嘆に値することといえよう。正に企業は永遠なり，ゴーイング・コンサーン（going concern：継続企業の前提）を証明しているといえる。

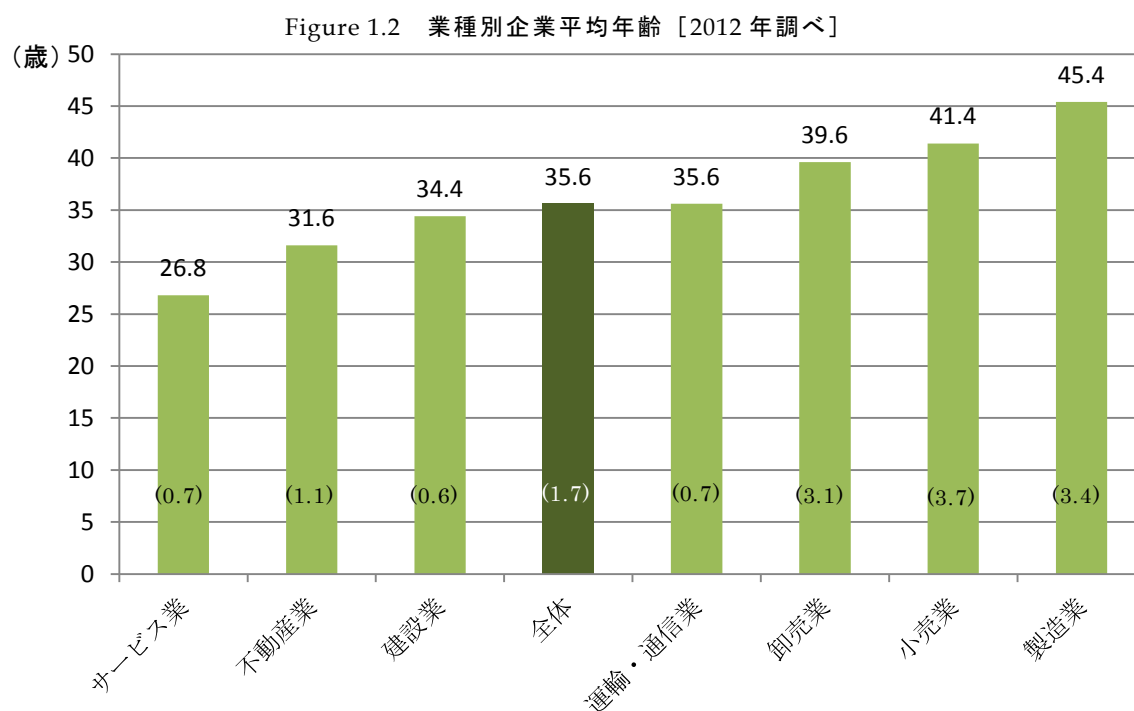
では，これら長寿企業の業種内訳を見てみよう。多い順に小売業（28.5％），製造業（24.5％），卸売業（23.5％）と続き，小売業には衣食住に関係する飲食料品販売，織物・衣服・身の回り品，家具・建具・什器等が含まれ，製造業には，仏具製造や清酒製造，菓子製造，調味料製造等が含まれている。

次に 2012 年の調査から，約 140 万社の企業の年齢[40]を Figure 1.1 で見てみると，創業 50 歳未満の企業が 77.8％，平均年齢は 35.6 歳であることが分かる。そして創業 100 年を超える企業も，1.7％（24,792 社,）存在していることが分かった。なお帝国データバンクによる企業の平均年齢は，2008 年から 2012 年の 5 年間は 35.1 歳から 35.9 歳で推移している。

Figure 1.1　企業の年代別の構成比［2012 年調べ］

出所）帝国データバンク［2012]「特別企画：企業平均年齢と長寿企業の実態調査」を一部修正。
（http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p120903.html，2013 年 8 月 8 日最終確認）。

[40] 各企業の年齢は，創業月まで判明しない場合もあるため，一律「基準年－創業年」として計算。

続いて Figure 1.2 から 2012 年に調査した約 140 万社の企業の業種別平均年齢における 100 歳以上の企業の割合を見てみよう。まず，業種別では，製造業（45.4 歳），小売業（41.4 歳），卸売業（39.6 歳）と続き，平均年齢（35.6 歳）を上回ったこれら業種は全業種平均の 1.7%を上回る 3%台となっている。その一方で，その他の業種の平均年齢は全業種平均を大きく下回っている。特に建設業は 0.6%と長寿企業が少ないが，これは高度経済成長

Figure 1.2　業種別企業平均年齢［2012 年調べ］

出所）帝国データバンク［2012］「特別企画：企業平均年齢と長寿企業の実態調査」を一部修正。（http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p120903.html，2013 年 8 月 8 日最終確認）。

注）() 内数値は，100 歳以上の企業の占める割合。

Table 1.2　主な長寿企業［2012 年調べ］

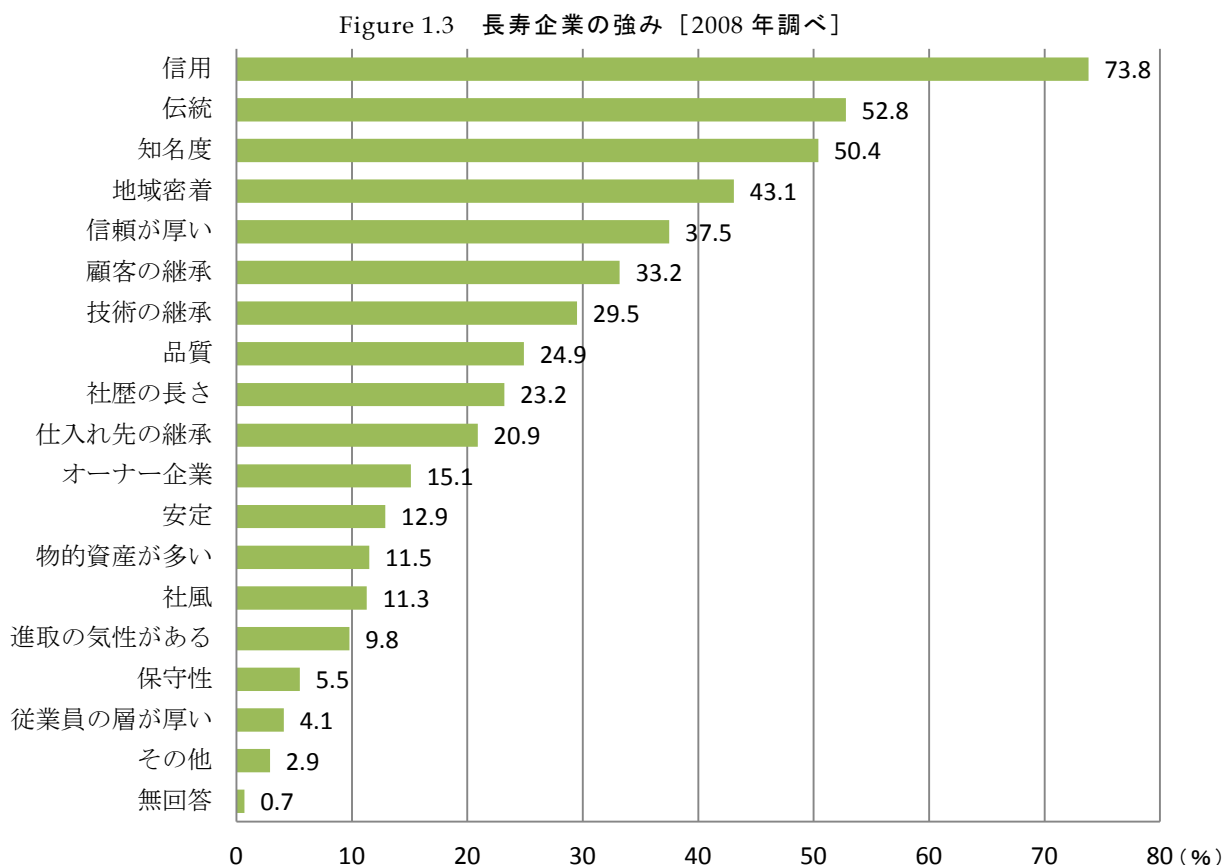
商号	業種	所在地	創業年(西暦)
(株)金剛組	寺社建設工事	大阪府	578
(財)池坊華道会	生花教授	京都府	587
(有)西山温泉慶雲舘	旅館経営	山梨県	705
(株)古まん	旅館経営	兵庫県	717
(有)善吾楼	旅館経営	石川県	718
(株)田中伊雅	仏具製造	京都府	885
(株)中村社寺	寺社建設工事	愛知県	970
(株)一文字屋和輔	和菓子製造販売	京都府	1000
(株)夏油温泉	旅館経営	岩手県	1134
須藤本家(株)	清酒製造	茨城県	1141

出所）帝国データバンク［2012］「特別企画：企業平均年齢と長寿企業の実態調査」を一部修正。（http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p120903.html，2013 年 8 月 8 日最終確認）。

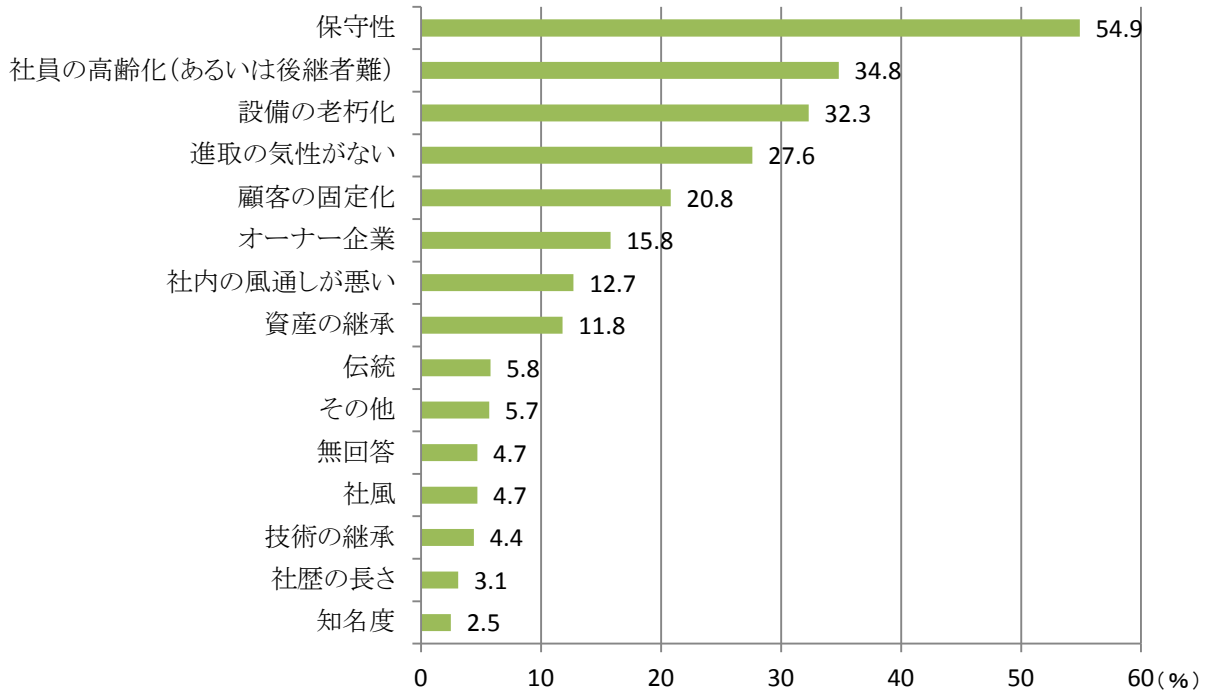
期の 1950 年代から 1960 年代に創業した企業数が多いことに起因する[41]。

長寿企業の概要が掴めてきたところで，2012 年の調査で創業 100 年を超える企業，2 万 4,792 社のうち，主な 10 社を Table 1.2 で見てみると，歴史の流れに合わせてすべての企業が法人化されており，業種は，旅館経営，生花教授といったサービス業が 5 社，寺社建築工事といった建設業が 2 社，仏具製造，和菓子製造販売，清酒製造といった製造業が 3 社となっている。また，地域別に見ると，世界最古の企業である金剛組を含む京阪神地方の企業が 5 社，甲信越地方 1 社，北陸地方 1 社，東海地方 1 社，東北地方 1 社，関東地方 1 社となっており，創業年別に見ると，京阪神地方に歴史ある企業が多いことが分かる。

長寿企業全体のイメージから，個々の長寿企業にイメージが移ってきたところで，長寿企業が自社の強みと弱みをどのように捉えているかを 2008 年の 4,000 社に対する調査結果をまとめた Figure 1.3，Figure 1.4 で確認してみよう[42]。まず，自社の強みとして，信用（73.8%），伝統（52.8%），知名度（50.4%），地域密着（37.5%），信頼が厚い（33.2%）

Figure 1.3　**長寿企業の強み**［2008 **年調べ**］

出所）帝国データバンク［2008］「特別企画：長寿企業データ特性分析＆長寿企業アンケート調査」を一部修正。
（http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/k080502.html，2013 年 8 月 8 日最終確認）。

41　帝国データバンク［2012］。
42　Figure 1.3，Figure 1.4 は共に複数回答可である。

Figure 1.4　長寿企業の弱み［2008 年調べ］

出所）帝国データバンク［2008］「特別企画：長寿企業データ特性分析＆長寿企業アンケート調査」を一部修正。
（http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/k080502.html, 2013 年 8 月 8 日最終確認）。

と続き，自社の弱みとしては，保守性（54.9%），社員の高齢化（あるいは後継者難）（34.8%），設備の老朽化（32.3%），進取の気性がない（27.6%），顧客の固定化（20.8%）と続く。注目したいのは，伝統，知名度，技術の承継，社歴の長さ，オーナー企業，社風，保守性については，企業によって考え方が異なっており，強みとしても弱みとしても捉えられているということである。強みとしての保守性（5.5%）は，恐らく流されない，ぶれないという考えに繋がっていると考えられ，弱みとしての伝統（5.8%）や社風（4.7%），技術の継承（4.4%），社歴の長さ（3.1%），知名度（2.5%）は総じて，歴史や知名度のために，変わりたくても変われない，そうしたジレンマと結びついていると考えられよう。

こうした傾向にある個々の長寿企業の家訓や社訓，社是等の経営理念や信条について調査したのが 2008 年調査であり，その結果が Figure 1.5 である。これらが明文化（40.0%），もくしくは口伝（37.6%）の形式で「ある」と回答したのは 77.6%となっているが，家訓等はあってもそれが口伝の形式であり，言葉として明文化されていない企業が，明文化されている企業とほぼ同じくらいあるということは注目に値する[43]。Figure 1.6[44]から，長寿企業の 61.7%は従業員数が 1 桁の小規模企業であることを考えると，目先の仕事に追われ

43　帝国データバンク［2008］では「明文化」について特に定義されてはいないが，広辞苑第 6 版では「明白で事理のとおった文」とある。本稿では，後述する「成文化」と同じものとして扱う。
44　Figure 1.6 は，後藤（［2011］12 頁）が帝国データバンクの COSMOS2 から抽出した 124 万 1,902 社に，独自収集した情報を加えて再度抽出しなおしたデータより纏め直したものである。

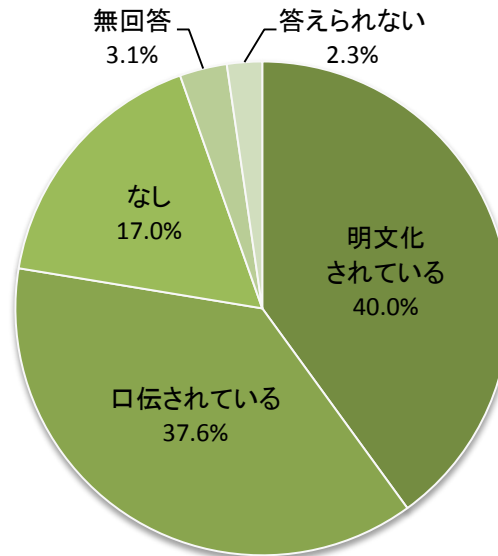
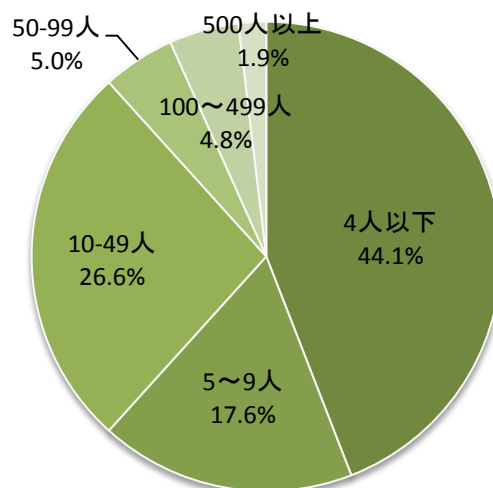
Figure 1.5　家訓，社訓，社是（あるいは企業理念や信条等）について［2008 年調べ］

出所）帝国データバンク［2008］「特別企画：長寿企業データ特性分析＆長寿企業アンケート調査」を一部修正。
（http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/k080502.html，2013 年 8 月 8 日最終確認）。

Figure 1.6　従業員数別長寿企業数［2010 年調べ］

出所）後藤佳菜子［2011］「老舗の全体像－イメージと定義」前田洋一郎・末包厚喜編著『老舗学の教科書』同友館，12 頁。これを一部修正。

経営理念を明文化すること自体が困難なため，口伝で家訓等を伝えてきた長寿企業の姿を見て取ることができる。

最後に 2008 年調査で,「家訓等の果たす役割」,「創業時から現在まで変えていないこと，変えたこと」をまとめたものが Figure 1.7，Figure 1.8 である。家訓等の役割として，基本的な経営指針（84.8%），共通価値の醸成（81.5%），精神面での支柱（78.8%）と約 80%の企業がいま現在の経営を守り続けるための道標として家訓等を考えており，その結果として家訓等は事業継続の秘訣となると考えているといえる。また，創業時からの家訓等や

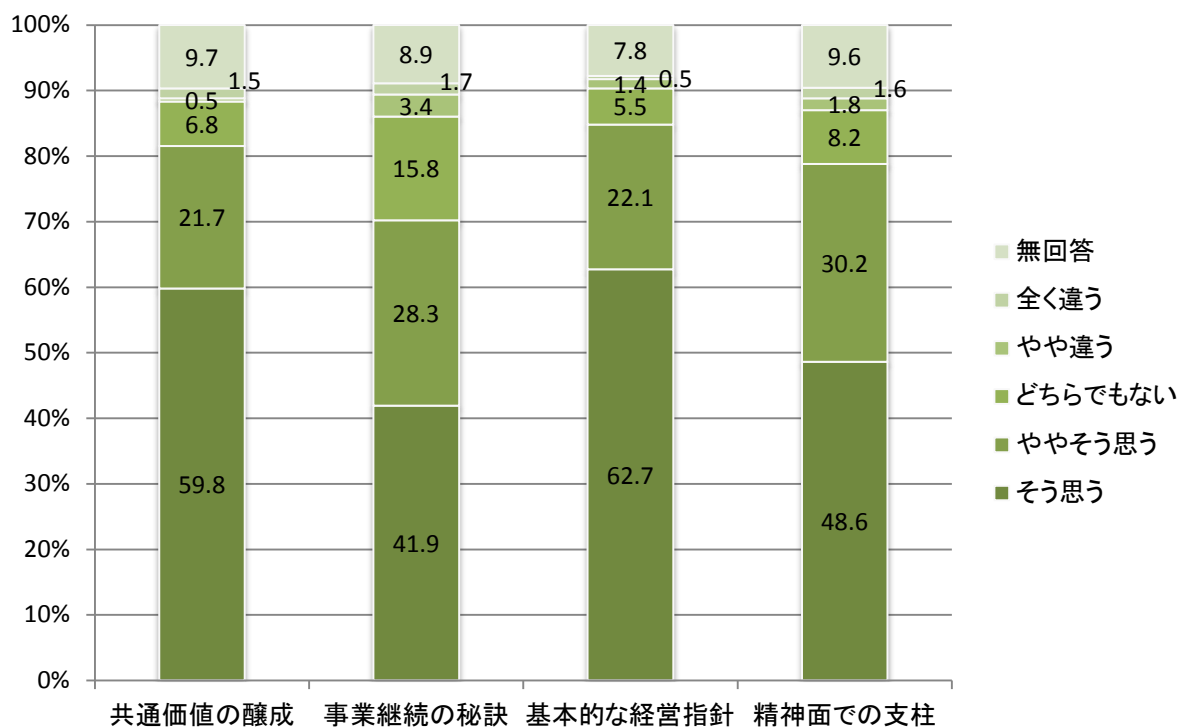
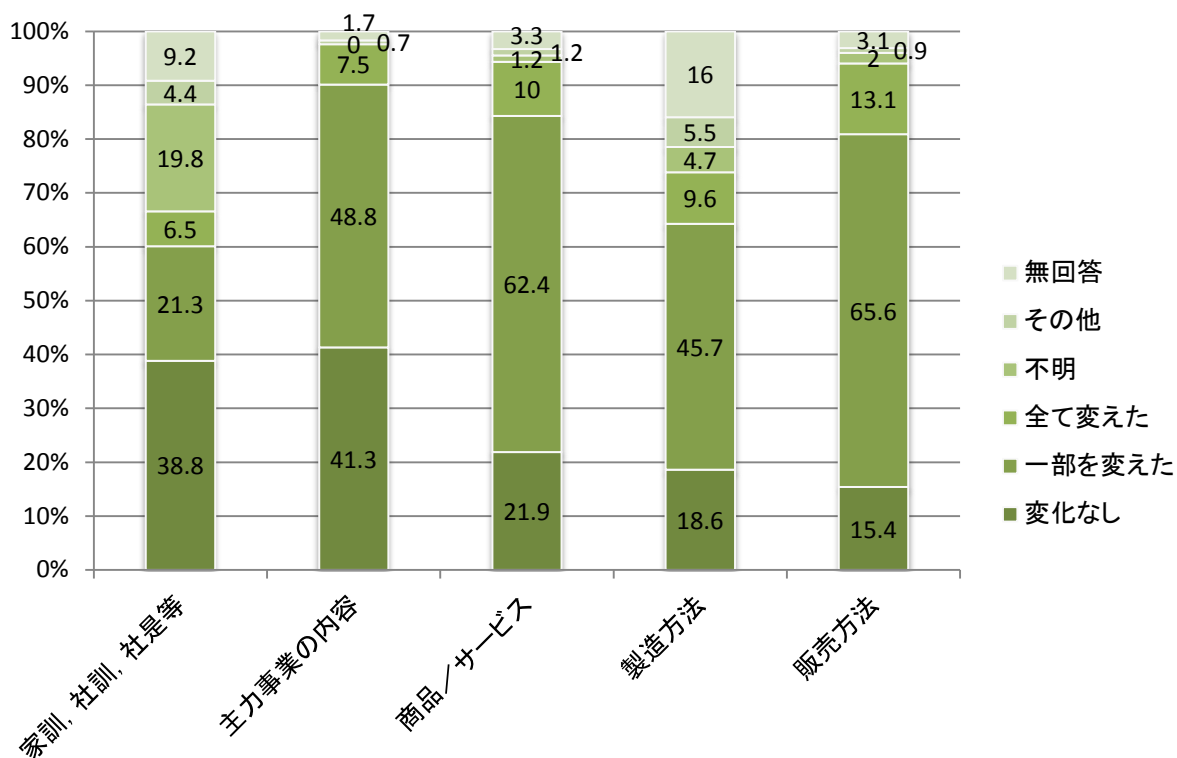
Figure 1.7　家訓，社訓，社是（あるいは企業理念や信条等）の役割［2008 年調べ］

出所）帝国データバンク［2008］「特別企画：長寿企業データ特性分析＆長寿企業アンケート調査」を一部修正。
（http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/k080502.html，2013 年 8 月 8 日最終確認）。

Figure 1.8　創業時から現在まで「変えていないこと（もの）」，「変えたこと（もの）」［2008 年調べ］

出所）帝国データバンク［2008］「特別企画：長寿企業データ特性分析＆長寿企業アンケート調査」を一部修正。
（http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/k080502.html，2013 年 7 月 19 日最終確認）。

主力事業を守り続けているのは約 40%の企業で，提供する製品やサービスが変わっていない企業は約 20%程度であった。提供する製品やサービスが変化したことで，製造方法や販売方法も変わってきたと考えられる。

このように本節では長期の事業継続を達成してきた長寿企業の実態を見てきたが，事業継続に関連があると考えられる経営理念には,どのような機能や効果があるのであろうか。次節では経営理念それ自体に焦点をあて，その機能，効果，構造や経営理念の類義語であるビジョン，ミッションとの違いについて見てみよう。

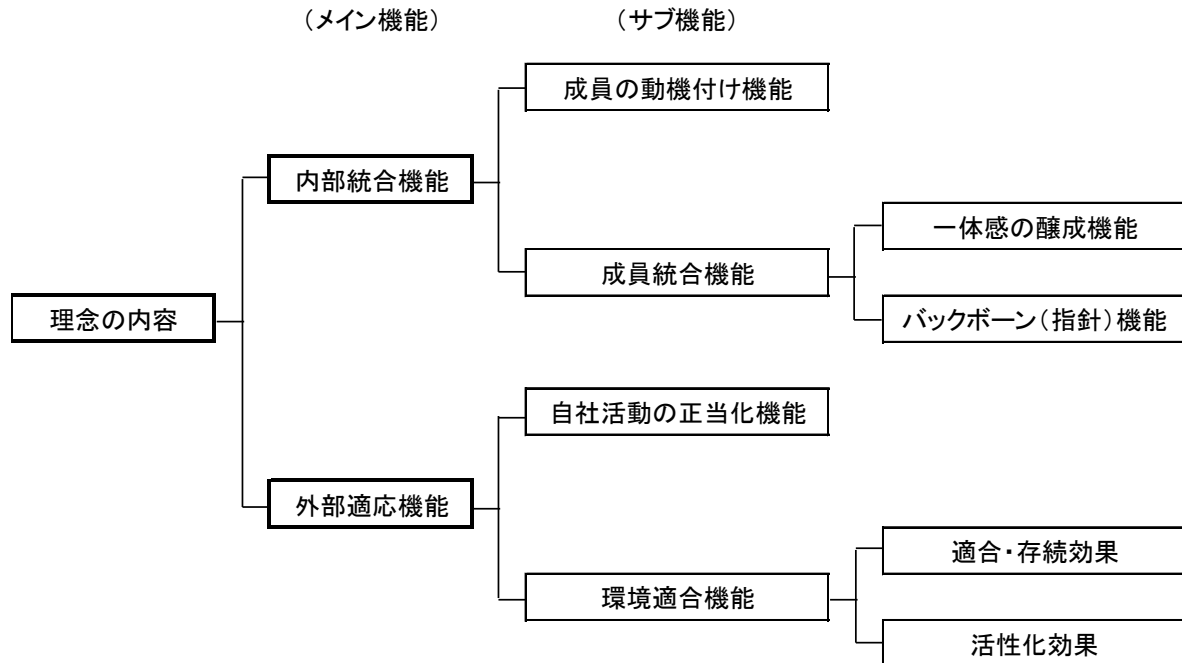
6　経営理念とは何か

ここまで経営理念とCSRやステークホルダーとの関係や，事業継続を実現してきた長寿企業の特徴を具体的にイメージ化するなど，企業の中で経営理念がどのように捉えられているのか確認してきた。本節では，これらを踏まえ，そもそも経営理念とはどういったも

Table 1.3　研究者による経営理念の定義の変遷

研究者名	経営理念の定義
土屋([1967]35頁)	「『経済人』の精神たる『資本主義精神』に対する対立理念、もしくは『資本主義精神』の崩壊の上に経営者の間に普及し支配しつつある『理念』」
山城([1969]23・28頁)	経営者が経営体の目的を達成するためにその機能を担当するにあたって活動の指針となる考え方」「主体の目的活動の『よりどころ』となる考え方」
北野([1972]181頁)	「企業が行動主体として一貫した行動をとり、そのときどきの偶発事故によってゆさぶられないためには、企業が現在どこに位置しており、これからどこへむかってすすもうとしているかについての企業の生活空間ともいうべき構想」
中川([1972]9頁)	「経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理」
間([1972]78頁)	「明文化された組織の基本方針」
高田([1978]15頁)	「経営者が企業という組織体を経営するに際して抱く信念、信条、理念」
鳥羽・浅野([1984]37頁)	「経営者・組織体の行動規範・行動指針となる価値観、あるいは指導原理」
浅野([1991]3頁)	「経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理である」
水谷内([1992]27頁	「企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に依りどころとする行動規範、行動指針、価値観、価値基軸およびエートス」
梅澤([1994]2頁)	「経営活動に関し企業が抱いている価値観であり、企業が経営活動を推進していくうえでの指導的な原理であり、指針」
奥村([1994]3頁)	「企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念」
清水([1996]90頁)	「経営者個人が抱く信念、従業員の欲求・動機、社会的環境の要請の3つの要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的および指導原理」
松田([2002]92頁)	「公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの」
伊丹・加護野([2003]347頁)	「組織の理念的目的と経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方」
住原・三井・渡邊([2008]28頁)	「経営体を貫く事業の基本的信条や指導原理」
松葉([2008]91頁)	「企業経営上の価値観ならびに行動規範を、企業の顧客、従業員をはじめ利害関係者に示すもの」
青木([2009]130頁)	「企業の信条であり、企業活動の原点、原動力、最高基準になるもの」
瀬戸([2010]70頁)	「創業者や経営承継者の信念・価値観を表現し、経営組織全成員で理解し共有すべき行動指針を明示した、コミュニケーションのベース」
髙([2010]57頁)	「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」
高尾([2010]39頁)	「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」
横川([2010b]127頁)	「『公表性』、『客観性』、『論理性』、『独自性』、『社会的共感性』の要素を含み、企業における指導原理として企業経営における意思決定や判断の規範となる価値観」
小森谷([2011]70頁)	「自社の存在理由および未来像に対する問いかけへの表明であり、企業の重要な出発点であるとともに、経営活動の指針」
佐々木([2011]34頁)	「国や地域といった社会における正義や倫理的価値観をもった、従業員に共有された、企業経営のあこがれを表現した言明」
渡辺([2011a]155頁)	「行為や慣行の基底となる、経営体に固有の価値観」
田中([2012]21頁)	「社内外に公表された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範」

出所）柴田仁夫［2013b］「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』第 10 号，28 頁。

Figure 1.9　経営理念の機能・効果

出所）北居明・松田良子［2004］「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房，95 頁。これを一部加筆・修正。

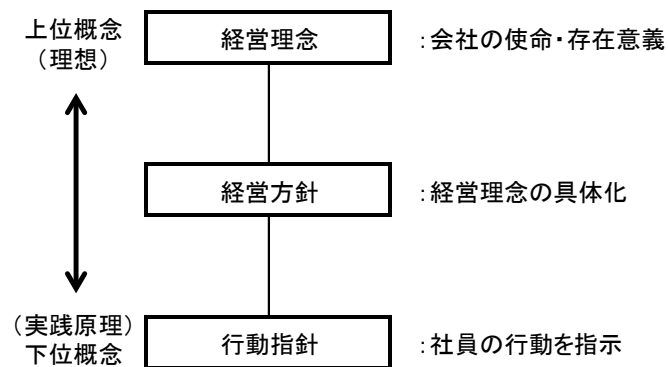
のなのか，先行研究を整理し確認してみよう。

1）経営理念の定義

経営理念については，これまで多くの研究者によりさまざまな定義づけがなされてきたが， Table 1.3 のように現在においても定まった定義はない。それは経営理念という用語が，後述するようにさまざまな用語と同義で使用されることが多いことが一因として挙げられる。経営理念の定義づけのポイントとして，成文化されていることに加えて，「公表の有無」と「主体」が経営者個人か，組織体かが挙げられる。

2）経営理念の機能・効果

先述したとおり，経営理念の定義は未だ固まってはいないものの，経営理念には一定の機能・効果があるとされている。たとえば，経営理念はその記載された内容によって，読み手に対して働きかけ効果を発揮するが，北居・松田［2004］はその機能を Figure 1.9 のように整理している。経営理念には「経営内部の統合機能」と「経営外部に対する適応機能」の 2 つのメイン機能があり，「経営内部の統合機能」は「組織成員の動機付け機能」と「組織成員の統合機能」の 2 つのサブ機能を有する。更に「組織成員の統合機能」は「組

Figure 1.10　経営理念の構造

出所）奥村悳一［1994］『現代企業を動かす経営理念』有斐閣，8 頁。これを図示。

織の中で一体感を醸成する機能」と「組織の指針（バックボーン）的機能」に分けられる。一方,「経営外部に対する適応機能」にも「企業の対外活動における正当化機能」と「環境変化に対する適合機能」の 2 つのサブ機能があり,「環境変化に対する適合機能」は，更に「適合機能を通しての存続効果」と「組織活性化効果」に分けられる[45]。経営理念には，こうした重要な機能や効果があるため,戦略と絡めて論じられることが多いと考えられる。

3）経営理念の構造

研究者によって考え方は異なるが，経営理念が階層構造を持っている点では概ね一致している。奥村（［1994］8 頁）は，経営理念には①会社の使命や存在意義についての経営理念，②これを具体化し実効あらしめる経営方針，③社員の行動を支持する行動指針というように，Figure 1.10 のような理想としての上位概念から実践原理としての下位概念に至る階層性が見られると述べている。

4）経営理念の類義語

経営理念の研究が困難であることの理由の 1 つに，その類似用語・概念の豊富さが挙げられる。経営理念と似た言葉に，日本語では「企業理念」,「社是」,「社訓」,「社憲」,「社魂」,「社則」,「社規」,「信条」,「綱領」,「宣言」,「指針」,「方針」,「ミッション（Mission）」,「企業ビジョン（Vision）」,「事業領域（ドメイン）」,「経営哲学」,「企業哲学」,「企業使命」,「モットー」,「スローガン」,「経営信条」,「経営方針」,「行動規範」,「行動指針」,「行

[45] 横川（［2010b］128･129 頁）は北居・松田（［2004］95 頁）に高田（［1978］14-16 頁）の考えを付加し,「企業内統合機能（内部統合機能）」,「社会適応機能（外部適応機能）」,「経営実践機能」の 3 機能を提案している。

動理念」,「五是」,「五戒」,「五則」,「五訓」,「十戒」,「十則」等が，英語では[46],「management philosophy」,「philosophy of management」,「business philosophy」,「management credo」,「credo」,「basic objectives」,「our basic policy」,「fundamental principals」,「What we are Aiming for」,「Guiding Principals」,「This We Believe」,「Primarily Responsibilities」,「Policies」,「corporate credo」,「corporate creed」,「corporate core value」等がある。たとえば田中［2006］のように，ミッションと経営理念の定義を明確に分けつつも[47]，組織の方向性を示すという点では同義として捉えるとする等，研究者においてもこれらの言葉は経営理念の括りとして扱われることが多く，ほとんどの場合実務においては厳密に使い分けられているわけではない。

5）ビジョン，ミッションの違い

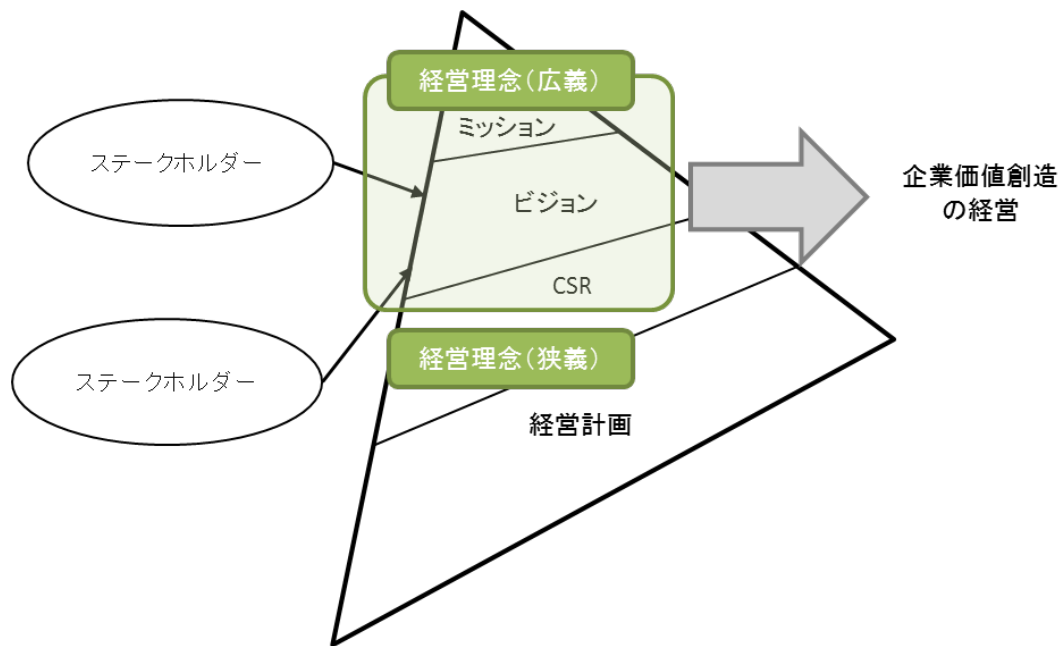
では，ここで経営理念と混同されることが多いミッションとビジョンの違いについて見てみよう。R. フリーマン他（［2010］84・85 頁）は,「使命（ミッション）・ビジョン・価値基準・原則（行動指針）が何を意味するのか」は,「多くの企業で様々な内容の議論が長期間にわたって重ねられてきている。個別企業においても，それに固有の文化や歴史に即した適切な言葉使いを決めているに違いない」とする。その上で，これらの言葉は「私たちの見解では，いずれも目的や価値観に類する言語である」とし，それぞれの立場，それぞれのコンテクストでその捉え方が異なるとする。たとえば，今北（［2002］13 頁，20 頁）はミッションを「やりたいこと，やらなければならないこと。自らが挑戦すべき目標」と定義し，ビジョンを「能力の許す範囲でやりうること。ミッションへ到達するまでのロードマップ」と定義しているのに対し，アーサーアンダーセン（［1997］70・71 頁，79 頁）は，ミッションを「その企業の存在目的ならびに事業を表現しているもの」，ビジョンを「その企業の願望を表現しているもの」と定義し，ミッションはその企業が広く利害関係者に対して有する使命であり，その利害関係者には顧客・従業員・取引先といったものが含まれるとする。また，ミッションは通常より広く社会全般を含んだ概念であり，企業が社会に対して提供すべきものが明確にされている必要があるのに対し，ビジョンは企業が考える将来の理想像であり，市場セグメント上でどのようなポジショニングを目指すのかを記

---

[46] 「理念」という日本語自体は英語では philosophy の他に，idea，ideal，ideology，doctrine，principle 等に訳されている。丹下［2005］97 頁。

[47] 田中（［2006］42 頁）はミッションを「何のためにその組織が存在するのか＝組織の存在意義」と定義し，経営理念は「社内外に公表され，経営上の諸制度のなかに浸透，体現された経営者および組織体の，明確な信念・価値観・行動規範」と定義している。

Figure 1.11　**現代経営者のミッション，ビジョン，CSR**

経営理念（広義）
ミッション
ビジョン
CSR
経営理念（狭義）
経営計画
ステークホルダー
ステークホルダー
企業価値創造
の経営

出所）小椋康宏［2010］「現代経営者のミッション，ビジョンと CSR」『新版　経営学原理』学文社，54 頁。これを一部加筆・修正。

すものとしており，ミッションとビジョンの捉え方は異なっている。

こうした，経営理念とミッション，ビジョンといった CSR で用いられることの多い類似の概念を整理し，関係を明確にしたのが小椋［2010］である。小椋（［2010］53-55 頁）は，Figure 1.11 のようにミッションを「会社が社会のなかで何をする機関なのか，その会社の存在意義を表したもの」で広義の経営理念と定義し，CSR を狭義の経営理念と同義とした。そして，CSR は今日の企業にとって，すべてのステークホルダーとの対境関係から生まれる経営活動を含んでいるとする。つまり企業が行う価値創造活動は，すべてステークホルダーとの関係の中から生まれるため，経営の実践はこの企業価値創造を目標として行われることになり，目標の方向づけであるビジョンが重要になるとしている。また CSR は，各ステークホルダーに対する基本的な経営理念を明確にすることであるため，経営活動の基本は CSR 活動であると言い換えることができるとしている。

6）海外における経営理念の研究

前項でビジョン，ミッションの概念整理を行ったが，改めて海外における経営理念研究について確認しておこう。

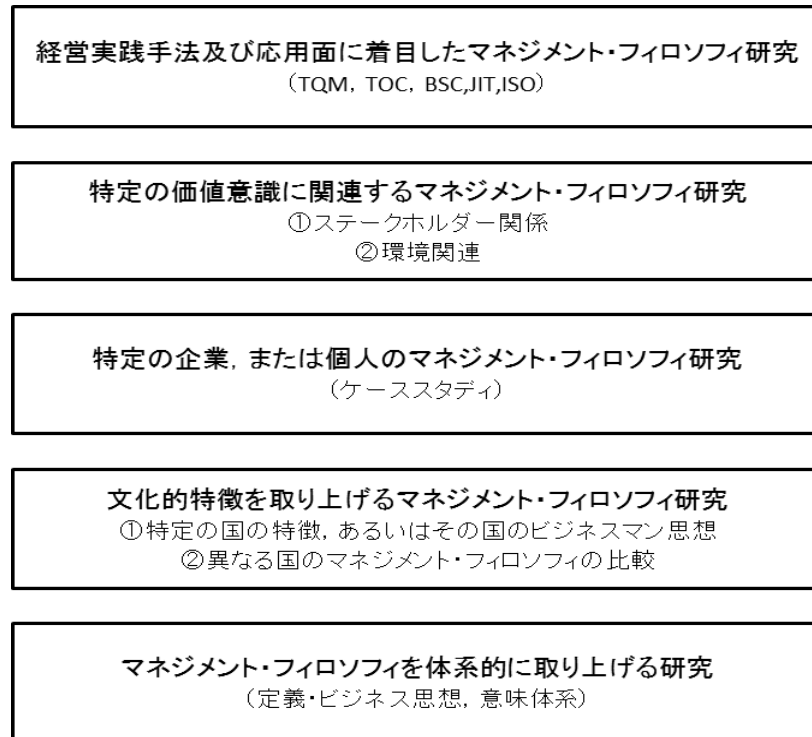
経営理念に関する研究の多くは「日本企業の」経営理念に関するものである。

国内の研究者による海外（企業）の経営理念に関する研究は非常に少なく，例を挙げる

と，経営信条についてアメリカ企業と日本企業を比較した田村［1965］，アメリカの経営理念に関する本格的体系的学術研究を高田馨が監修・翻訳した Sutton et al.［1956］，はしがきで「経営思想史ないしは経営理念の歴史は，研究の必要性と重要性とが認識されていながら，未開拓に近い状況であり，とくにその国際比較の研究は皆無である」とし，日本においては江戸・明治期の商屋・老舗の家訓・経営理念をまとめ，海外はイギリス，ドイツ，アメリカ南部企業の経営理念をまとめた竹中・宮本他［1979］，1961 年，1976 年，1983 年の 3 回の日本企業の経営理念に対する調査と，1965 年の企業原理研究会における日本企業への調査とアメリカ経営者協会（AMA，American Management Association）の調査を比較した鳥羽・浅野［1984］，沖縄企業の経営理念の実態調査と近隣諸国である韓国，台湾，中国企業の経営理念をまとめた上間［2000］，従来の経営史学的方法論を踏襲しながらアメリカの工業化が企業家のどのような経営理念によって発展したかをまとめた渡辺［2000］，海外研究者のマネジメント・フィロソフィ（経営哲学・経営理念）に関する先行研究をまとめた王［2009］，日米企業のミッション・ステートメントを比較した並木［2009］，日本企業のアジア進出の際の経営理念の伝播・承継と韓国，台湾，香港，インド企業の経営理念の伝播・承継を経営人類学的手法でまとめた三井編［2013］，等がある。

また，英語圏における経営理念の研究もあまり多くはない。王（［2009］89・90 頁）は海外研究者のマネジメント・フィロソフィ（経営哲学・経営理念）に関する先行研究のうち，電子データ化され，management philosophy と philosophy of management を主要なキーワードとして扱っている英語論文を対象にまとめているが，そのアクセス先である EBSCOhost，JSTOR，JCR（Journal of Citation Report）の 3 つの論文データベースには，王の調査時点において 1950 年代以降の論考（論文，雑誌記事等）しか含まれていなかったという。この理由として，第 1 に 2000 年以前のデータの電子化の遅れ，第 2 にこの分野への関心の高まりは 21 世紀に入ってからであるとし，その例として EBSCOhost で検索できた論考全 132 本のうち，1950 年代以降 2000 年迄は 18 本と少なかったが，21 世紀以降急速に増えてきたことを挙げている。海外における研究が少ないことは，他にも何人かの研究者が指摘している。高尾・王（［2011］64 頁）は，「欧米（英文）での経営理念浸透に関する研究は，日本以上に少ない。代表的な雑誌研究論文オンラインデータベースの 1 つである EBSCOhost（business source elite）で経営理念の訳語にほぼ相当する corporate credo，corporate creed，corporate core value をタイトルまたはアブストラクトに含む学術論文を検索したが，合計で 8 件しかヒットしなかった」とし，鈴木（［2009］14 頁）も「欧米の

Figure 1.12　従来のマネジメント・フィロソフィ関連の研究領域

経営実践手法及び応用面に着目したマネジメント・フィロソフィ研究 （TQM，TOC，BSC,JIT,ISO）
特定の価値意識に関連するマネジメント・フィロソフィ研究 ①ステークホルダー関係 ②環境関連
特定の企業，または個人のマネジメント・フィロソフィ研究 （ケーススタディ）
文化的特徴を取り上げるマネジメント・フィロソフィ研究 ①特定の国の特徴，あるいはその国のビジネスマン思想 ②異なる国のマネジメント・フィロソフィの比較
マネジメント・フィロソフィを体系的に取り上げる研究 （定義・ビジネス思想，意味体系）

出所）王英燕［2009］「マネジメント・フィロソフィ：研究領域・内容・今後の方向」『経営哲学を展開する－株式市場主義を超えて－』文眞堂，93 頁。これを一部修正。

研究者の間では，企業文化や組織文化の議論はあっても，経営理念や経営哲学をテーマに掲げた研究はあまり大きく取り上げられていない」と述べ，北居・田中（［2009］49･50 頁）は浸透に関する実証研究の少なさについて，「浸透方法に関する研究の多くが，わが国の研究者によって行われていることは興味深い」としている。

なお，王［2009］によれば英語圏のマネジメント・フィロソフィに関する研究領域を大別すると Figure 1.12 の 5 つに分けられ，第 1 にマネジメント・フィロソフィの定義及びその中に含まれる意味体系についての研究，第 2 に特定の国の特徴やその国のビジネスマンの思想，信念の真髄を取り上げたり，異なる国のマネジメント・フィロソフィの相違点に注目する等，文化的特徴を取り上げる研究，第 3 に個人の経営哲学等に注目する研究，第 4 に企業の社会的責任に連なるステークホルダー関連や環境関連等，特定の価値や問題意識に根差した研究，第 5 に TQM，TOC，BSC，JIT，ISO 等[48]，具体的な経営実践の手法及び応用に関連する研究があるとする。また，初期の研究ではマネジメント・フィロソフィの定義や意味体系等，学問的な姿勢や比較研究のアプローチが多く見られたが，21 世紀に

[48] TQM；Total Quality Control, TOC；Theory of Constraints, BSC；Balanced Scorecard, JIT；Just-in-time, ISO ；International Organization for Standardization.

入ってからはマネジメントの実践に関する研究が多くなっているという。ただし近年の研究は，マネジメント・フィロソフィの定義に言及していないことが多く，体系的なマネジメント・フィロソフィとはかけ離れているとも述べている。

7　経営理念と経営哲学，企業倫理，経営戦略の関係

前節では経営理念の意義やその機能・構造と経営理念が果たす役割について，日本企業に関する国内の先行研究を中心に確認した後，経営理念の類似語や海外での理念研究を確認したが，本節では，経営理念と併せて論じられることが多い経営哲学，企業倫理，経営戦略について経営理念と各概念との関係を確認してみよう。

1）経営理念と経営哲学

経営理念研究で必ずといっていいほど引き合いに出されるのが，経営哲学との違いについてである。先述したように経営哲学は経営理念の類義語として扱われることが多く[49]，先行研究でも多くの論者がこの 2 つの用語を区分せずに使っていることが多い[50]。たとえ

Table 1.4　経営哲学の 7 つの定義

	姿勢としての経営哲学	学問としての経営哲学	対象としての経営哲学
定義1	「経営」という現象に対し根本的な問いをたて、新たな位相に光をあてる学究的姿勢	かかる学究的姿勢をもって行う研究	
定義2		価値や行動原理を導出するための研究（方法論的、義務論的、功利主義的、歴史的、文明論的アプローチなど）	一定の手続きに従って導出された価値や行動原理
定義3		価値や行動原理の実践を具体化するための研究（課題毎に問題を把握し具体策を検討・提案する研究群）	
定義4		経営哲学を実践する企業が報われる社会制度を設計するための研究（制度毎に問題を把握し具体策を検討・提案する研究群）	
定義5		定義5の経営哲学を研究対象とする研究	経営者個人の経験に裏打ちされた経営思想、経営に関する個人的な信念や確信など
定義6		定義6の経営哲学を研究対象とする研究	個人の経営思想が制度化されたもの、企業の掲げる社是・経営理念、組織文化として定着した考え方など
定義7		定義7の経営哲学を研究対象とする研究	経営現場にある実践思想など（TQC活動、カンバン方針、クロスファンクション、アメーバ経営などの背景にあるもの）

出所）髙巌［2009］「経営哲学とは何か：7 つの定義」京都大学京セラ経営哲学寄付講座編『経営哲学を展開する』文眞堂，55 頁。

---

[49] これらに似た用語に「経営精神」,「経営思想」といった言葉があるが，中川（［1972］9 頁）はこれらを一般用語として扱っており，経営理念，経営哲学とは明らかに区別している。

[50] 槇谷［2012］55 頁。

ば由井［1969］は「経営者の理念や哲学」,「経営理念・経営哲学」と2つの用語を併記して使っており[51]，齋藤［1985］は，両者はほぼ同じ概念と理解するが，個人的には経営理念という用語を常用しているとしている[52]。

しかし「経営理念」をタイトルに含む論文や学術書は数多く見られるが,「経営哲学」を含むものは非常に少なく，経営哲学学会編［2003］『経営哲学とは何か』が上梓されるまでは，村田晴夫［1984］『管理の哲学』，稲葉襄［2002］『企業経営哲学』等を除けばほとんど見られなかった[53]。

経営哲学学会編［2003］は,「経営哲学」を定義づけるため経営哲学学会[54]で4回[55]に及んだ試みを纏めたものであるが，髙（［2009］21 頁）によれば,「結果的に，その試みは，経営哲学が非常に広範な範囲を扱い，方法も多様であることを追認するに終わった」[56]としている。しかしその上で，経営哲学を研究するにあたり，共通の概念規定をもたないま

---

51 由井［1969］3 頁。
52 齋藤［1985］135 頁。
53 厚東［2003］ⅲ。
54 経営哲学学会は 2013 年に第 30 回全国大会が沖縄で開催されており，これまで研究成果として次の 3 点の書籍が刊行されている。
経営哲学学会編［2003］『経営哲学とは何か』文眞堂。経営哲学学会編［2008］『経営哲学の実践』文眞堂。経営哲学学会編［2012］『経営哲学の授業』PHP 研究所。
55 第 16 回から第 19 回全国大会。
56 経営哲学の定義については多くの研究者が言及しており，次のようなものがある。
「あたえられた行動の様式，手段および目的の中から選択するときに影響する個人から独立した，あるいは集団を特徴づける，公然または暗黙に存在している，望ましいものについての概念」。北野［1972］218 頁。
「経営哲学とは，トップ個人の経営にあたる信条や心構えであって，それが現実に組織体のメンバーに受け入れられ，行動に影響を与えるかどうかは問われない性格のものであり，明示される必要すらない」。浅野［1991］9 頁。
「トップが『この会社は何のために存在するのか，目的は何なのか，我々は何のために，どのような方法で仕事をしていくのか』等々を実現するための根底となる行動原理のこと」。佐々木［1999］28 頁。
「経営とは何か，人間とは何か，そしてそれらはいかに関わり合うのか，ということが絶えず問われること，これが経営哲学の営為なのである」。村田［2003］8 頁。
「経営哲学は，全てのシステムに共通に内在する変わらない構造的かつ起源的資質である」。村山［2003］31 頁。
「経営哲学の概念は，まずは経営学としての経営哲学（Ⓐ学としての経営哲学）という意味であり，つぎにはその『学としての経営哲学』を構成する内実たる理論的命題の総体（Ⓑ命題としての経営哲学）を指す。言うまでもなく，この意味での経営哲学がこの概念の中核を成すものである。さらに上記のように，この『命題（proposition）としての経営哲学』を定立するための素材ないし対象としての経営哲学が，特に経営者のそれ（一般には経営理念と言われる）として何らかの形で提示されている場合，われわれはこれを『Ⓒ素材としての経営哲学』として位置づける。このようにわれわれの『経営哲学』は少なくとも 3 層的に捉えられ，まず経営の哲学的問題に対してⒸを利用しつつ考察を加え，その一定の知見としてⒷを構成し，それらの総体を一定の学的体系としてのⒶに高めるというように，3 段階的に関連するものとして概念的に把握される。また，Ⓑが理論的経営哲学であるのに対し，Ⓒは『日常の経営哲学』である点に相違がある。」小笠原［2003］79 頁。
「経営哲学の本質的要因は『哲学的』という点にこそあり，経営哲学とは経営に対する哲学的アプローチによって考究された知見の理論的体系として集約されるもの」。小笠原［2004］6 頁。
「『経営哲学』は，（広く解釈すれば）経営者理念やその企業の有する哲学・理念・思想または文化等を含んだ意味での現実における経営哲学現象として捉えられる」。大平［2003］92 頁。
「経営の意味に生命の意味を組み込む工夫が必要である。その役割を果たすのが経営哲学にほかならない」。庭本［2003］140 頁。
「経営哲学とは『企業の価値観・使命，あるいはステークホルダーに対する存在意義とそれを達成・実現するための行為の規範の体系・システム』」。大滝［2003］165 頁。
「経営哲学は，多面的な存在としての企業組織をまとめていく基本的な枠組みの基礎となるもの，もしくは経営者や組織成員が流動的な環境のなかでさまざまな判断を下すうえでの基軸となるもの」。平田［2012］4 頁。

ま個々の研究者がそれぞれの主張を自由に展開していたのでは，学問としての積み上げは非常に難しいとし，多様な使われ方をしている経営哲学を Table 1.4 のように 7 つの定義へと類型化を試みている。

この 7 つの定義は，「定義 1 は，研究者自身の学問に臨む際の学究的姿勢を指し，定義 2 から定義 4 は『学問』としての経営哲学を指す。定義 5 から定義 7 は，『対象』としての経営哲学をいう」とし，定義 5 は「経営者の思想」，定義 6 は「組織文化として定着した考え方」，定義 7 は「実践思想」を対象とし，状況に応じてこれが拡大解釈されることもあるとしている[57]。

2）**経営理念と企業倫理**

では次に，企業倫理について確認してみよう。倫理とは何か。広辞苑第 6 版では「人倫の道。社会生活で人の守るべき道理。人が行動する際の規範となるもの」となっている。倫理は，人間が践み行うべき道徳の規範として有効な原理を意味し，道徳的に正しい価値基準の考究と開発に通じている。Locke（［2006］p.327）は A. ランドの説を用い，こうした人間の価値観が，アプリオリな知識に属するかどうかについては，生得的な概念知識は存在しないとしている[58]。

企業倫理[59]はコンプライアンスの議論の中で，その対象として法令遵守とともに登場するが，「企業倫理」，「経営倫理」，「経営者倫理」等の用語はいずれも英語の Business Ethics の訳語であり，「企業倫理」は企業が主体となる倫理と考えられる。その一方で，類似の用語である「経営倫理」，「経営者倫理」を「企業倫理」とあえて区別すれば，これらの主体は企業経営に関わる経営者であり，前者は企業経営をするにあたっての倫理，後者は経営者の倫理と考えられる。つまり企業倫理は経営倫理や経営者倫理より若干広い意味を有し，経営者倫理は企業倫理の一部であると考えられる。

しかし，倫理は先述したようにその内容が曖昧で，確固とした内容を理解しにくい性質を持っているため，企業倫理も一般の倫理や道徳と同様に理解しにくく，かつその主体で捉え方が変わるため，一般の人が考える倫理や道徳とは矛盾することもある。こうした一

57 髙［2009］23 頁。
58 水村［2008］34 頁。A. ランド（1905-1982）はリバタリアニズムの政治思想に影響を与えた作家である。
59 CSR との関係で倫理を見ると，CSR は倫理的思考から出発する傾向が強いという。しかし，CSR の議論の中で法令等遵守に及ぶ議論になると，ほぼコンプライアンスの話となる傾向があり，欧米企業においても，日本と同様コンプライアンスと CSR は区別なく用いられていることも少なくないという。

般の倫理観と企業倫理とのギャップを「共同体の倫理」と「市場の倫理」という 2 つの倫理体系の違いから説明したのが J. ジェイコブズ［2003］である。共同体の倫理では，所属している共同体への忠誠が重んじられ，目的のためであれば敵を欺くことも賞賛されるが，一方で，市場の倫理では，見知らぬ者に対しても正直を貫くことが賞賛され，誠実さが求められるという[60]。また，企業を人と見立てた際の企業倫理と経営者個人の倫理観では考え方が矛盾することもある。たとえば，企業にとってよいことは必ずしも個人にとってよいことではなく，その逆が真のこともある。前者はどんなことをしても会社の売上を優先することであり，後者は従業員の考えを優先し，繁忙期でも有給休暇を認める等がそれに当たる。

応用倫理学の立場からビジネス倫理学を体系化した DeGeorge（［2006］p.13-14）は“the business of business is business”の解釈の 1 つとして「企業と道徳性は無関係－企業は金儲けの手段であって，個人的な感情を交えるべきではない」とし，Henriques（［2005］p.91）も「たとえ法人に法律上の人格が存在したとしても，法人に道徳上の人格は存在し得ない」としている[61]。実際，ハーバードビジネススクールに在籍する 20～30 代の学生でさえ「ビジネスはゲームに過ぎない」と考え，ビジネスマンにも「倫理とビジネスは互いに反目して相容れない」という固定観念が根強く，企業は道徳とは無縁な商取引上の道具に過ぎないと考えている人が多いという。

しかし，米国における近年の相次ぐ企業不祥事の影響を受け，ビジネススクール等高度で専門的な経営教育の課程が前提としていた組織中心的な世界観（OCW：Organization Centerd Worldview）は部分的に否定され，人間中心的な世界観（HCW：Human Centerd Worldview）への道が開かれるようになってきているという。これは，企業の構成要素は道徳的な英知，善と正を命じて悪と不正を退け得る英知を備えた人間であり，「企業倫理」の一部である「経営者倫理」に目が向けられるようになってきたことの証左であろう。言い換えれば経営者には，善行－道徳に適った行為－と，ビジネス上の善行－営利に適った行為－を一本化することが求められるようになってきているといえる。

このように企業倫理は経営理念と似てはいるものの，企業における立場によっては個人の倫理観，すなわち「道徳的な規範」としての意味合いが強く，これを企業倫理に擦り合わせていくことが経営者には求められているといえる。言い換えれば個人の倫理観は経営

60 浜辺［2005］34 頁。
61 水村［2008］3-6 頁。

理念を生み出すための基盤であり，企業倫理は経営理念を実行するための前提ということになろう。

3）経営理念と経営戦略

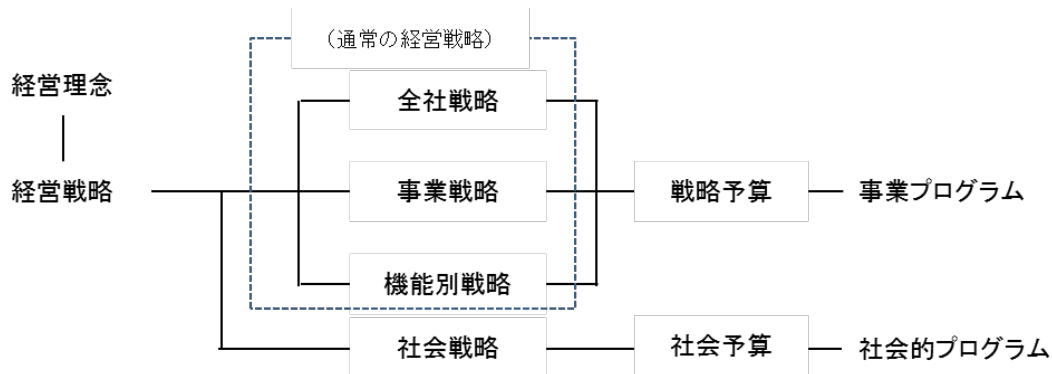
続いて経営理念と経営戦略の関係について確認してみよう。

経営戦略[62]とは何か。この問いには，J. ガルブレイス・D. ネサンソン［1989］を始め，野中他（［2005］13 頁），沼上（［2009］3 頁）ら数多の研究者が皆非常に答えにくい質問であると答えている。その理由は，J. ガルブレイス・D. ネサンソン［1989］がいうように，

---

[62] 経営理念の定義もさることながら，経営戦略の定義も経営学者の数だけあるといえるだろう。嶋口（［2009］3 頁）は「戦略は重要だが，戦略を語る人の数だけ戦略の定義がある」と述べている。ここで著名な経営学者の戦略の定義を挙げておく。

- 「戦略とは，目標に至るためのゲーム・プランである。事業の目標が達成されるためには必ず戦略策定の必要がある。その戦略には，『マーケティング戦略』，『技術戦略』，『資源戦略』がある。」Kotler and Keller (2009), p.93.
- 「戦略（strategy）とは『いかに競争に成功するか，ということに関して一企業が持つ理論』」。J. バーニー［2003］28 頁。
- 「事業成長のプランニングと実行を『戦略』，（中略）そして『戦略』とは，長期の基本目標を定めたうえで，その目標を実現するために行動を起こしたり，経営資源を配分したりすることを指す。」A. チャンドラー Jr.［2004］17 頁。
- 「戦略は，とるべきアクションを選択するさいに指針となるフレームワークを提供し，企業の製品や，競争の基盤，戦略を実行するのに必要な資源や能力を定義する。この意味で，戦略は詳細なアクション・プランの始点ととらえられるが，同時に，戦略は特定のプランを超えたものでなくてはならない。」G. サローナー他［2002］5 頁。
- 「戦略とは，組織のミッションおよび目標に一致した成果を得るためのトップ・マネジメントによるプランを指す。」Wright, Pringle and Kroll (1992), p.3.
- 「①戦略はプラン（Plan）である，②戦略はパターン(Pattern)である，③戦略はポジション(Position)である，④戦略はパースペクティブ（Perspective）である，⑤戦略は策略（Ploy）である。」Mintzberg (1987), pp.11-21.
- 「戦略とは，他社とは異なる活動を伴った，独自性のある価値あるポジションを創り出すことである。」M. ポーター［1999］90 頁。
- 「戦略とは具体的な活動であり，いつもそうとは限らないにしても，通常は戦略計画によって決定される 1 つの目的を達成するための資源の展開を伴うものである。」J. ガルブレイス・D. ネサンソン［1989］4 頁。
- 戦略とは「（組織の存亡に関わるような）重大な課題に取り組むための分析や構想や行動指針の集合体」であり，「組織が前に進むにはどうしたらよいかを示すもの」である。R. ルメルト［2012］10・11 頁。
- 「事業戦略における重要な要素は，自社の資源だけで事業を維持することを覚悟するかどうか決定することである。」G. デイ［1992］20 頁。
- 「戦略とは，（中略）『経営環境との適合方法の基本設計図』である。」内田［2009］13 頁。
- 「戦略とは，『企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオ』を描いた設計図,である。」伊丹・加護野［2003］23 頁。
- 戦略とは，「企業の長期的な目的を達成するための将来の道筋を，企業環境とのかかわりで示した長期的な構想」である。吉村［2012］95 頁。
- 戦略とは，「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」である。伊丹［2003］2 頁。
- 「戦略とは，ある一定の目的を達成するために，ターゲット顧客を絞り込み，自社固有の強み（ユニークネス）を用いつつ，競争相手と比べてより安い，または，より価値のある商品・サービスを提供するための将来に向けた計画である。」清水［2007］30 頁。
- 「経営戦略とは，適者生存の原理に従って，環境と組織との適合をはかり，それによって組織の存続と成長をはかることである。」河野［1985］22 頁。
- 「戦略とは，新たな市場取引を創造し，それによって人々の幸福度を増進させるものなのです。」三品［2006］18 頁。
- 「戦略とは，組織の基本的な活動の内容と範囲，経営資源の獲得・蓄積・配分，業務の構造とその基本的進め方，競争上の位置づけ（ポジショニング）等々を規定する特定の意思決定です。」榊原［2002］35 頁。
- 「環境適応のための“成功パターン”を「戦略」と呼ぶことにします。」目黒［2011］2 頁。
- 「戦略は企業の有効性に関わるもので，企業自身の有効性の定義とその有効性を達成するための資源配分の考え方とそのパターンである。」森田［1991］14 頁。

Figure 1.13　経営戦略の体系と社会戦略

出所）森本三男［1994］『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房，330 頁。

戦略という言葉は定義が曖昧で，今日かなり広い意味で使われることが多いためと考えられる。三品（［2004］10 頁）は更に手厳しく，「戦略は固有の意味よりもはるかに広く，そして軽く扱われている」という。実際，実務においては，戦略という言葉は広く普及しており，本当にそれが戦略かと思うようなことでも，戦略と言いさえすれば間違いないとでもいうかのように，戦略という言葉は頻繁に使われている。

経営戦略と経営理念の関係について考えると，両者はどちらも多義であるためその関係を明確にすることは容易ではない。松田（［2003］48 頁）は Peters and Waterman［1982］の研究を経営理念と企業の競争優位や長期的発展とを結びつけた代表的研究として挙げているが，経営理念と経営戦略の関係を体系的に整理した研究は見当たらないとする。一般的には森本（［2010］66 頁）や山下（［1992］43 頁）が述べるように経営戦略は，経営理念をビジネスとして具体化するためのものであり，経営理念の 2 つあるねらいのうちの 1 つ[63]，すなわち，経営理念は戦略の原点として捉えられていると思われる。また，森本（［1994］328 頁）は，経営戦略は経営理念を具体化するための選択肢であるとし，特に CSR の場合は，経営理念自体を企業の根本的価値と捉えるため，本業向けとは別に CSR 向けの特殊な理念をもつ必要はないとしている。そして CSR のための戦略は，Figure 1.13 のように，通常の経営戦略に加え，CSR のための社会戦略を加えたものであり，これらは経営理念によって統合されるとしている。

こうした考え方は理念主導型戦略[64]という概念に該当すると考えられ，先述した松田（［2003］49 頁）はこれを 5 つに分類[65]し，水谷内・村上［1993］，加護野［1989］，岡本［1981］，

[63] もう 1 つはトップをはじめとする全社員が折に触れときに触れ，準拠参照すべき企業経営の原点とすることである。
[64] 「理念主導型経営とは，経営理念の中に経営戦略が織り込まれるかたち，または，経営理念が経営

水谷内［1992］，奥村［1994］，中村・山下［1992］等の例を挙げ，経営理念と戦略の関係は多種多様であると締めくくっている。

戦略に影響を与えるかたちで，経営理念と経営戦略が関係している状態」をいう。松田［2003］52頁。

65 ①経営理念そのものが経営戦略となる場合，②経営理念が経営戦略を内包している場合，③経営戦略が経営理念を内包している場合，④経営理念が経営戦略に影響を与える場合，⑤経営理念と経営戦略が相互に影響を与える場合の 5 つに分類している。

8　経営理念と「表現」の関係

前節では経営理念と併せて論じられることが多い経営哲学，企業倫理，経営戦略の各概念を経営理念との関係の中で概観した。経営理念はそれが有する内部統合機能を活用して，初めて事業継続を実現するための経営戦略が実行できると考えられるが，理念主導型経営においては経営理念を成文化する際の表現は重要な意味を持つと考えられる。本節では，経営理念自体の表現に関する先行研究を確認してみよう。

1）経営理念の表現と内容

経営理念の主体が明確になると，その内容表現により経営理念の対象が変わってくる。この点を捉え，鳥羽・浅野（［1984］38･39 頁）は Table 1.5 のように経営理念を 3 つに分類している。すなわち，「自戒型」，「規範型」，「方針型」である。「自戒型」は「経営トップ自身の行動上の自戒と後継者に対し訓えかつ手本を示す」ものである。「規範型」は「社員統率用，あるいは内部管理・内部統制的性格の強いもの」であり，「方針型」は「企業の戦略・方針あるいは企業が直面している諸問題について，社内はもとより主として社会一般に訴える意図を強くもつもの」である。

2）1960 年代と 1980 年代の経営理念のキーワード

Table 1.6 は，間（［1984］25・27 頁）による 1960 年代初頭[66]と，1980 年代初頭[67]の経営理念（社是・社訓）のキーワードをまとめたものである。2 つの調査を比較すると，1982

Table 1.5　経営理念の類型

経営理念の類　　型	対 象	特　徴
自戒型	経営者	倫理的･道徳的性格が強い
規範型	従業員	内部管理･内部統制的性格が強い
方針型	社内･社外	社外：戦略的、社内：指導･拘束的

出所）鳥羽欽一郎・浅野俊光［1984］「戦後日本の経営理念とその変化－経営理念調査を手がかりとしてー」『組織科学』Vol.18，No.2，38・39 頁。これを図表化。

[66] 調査対象は，ダイヤモンド会社要覧及び関東経協の会員名簿をもとに 572 社を選択。回答企業数 561 社，回収率は 36％である。鳥羽・浅野［1984］50 頁。
[67] 住友生命相互保険会社によって実施（1982 年 3 月）された社是・社訓調査を参照している。

年調査では，1961 年調査で見られた「向上」,「製品」,「発展」,「技術」といった積極的な企業活動を表す表現が見られず,「和」,「誠実」,「努力」といった表現が上位を占めている。これは高度成長期から低成長時代へと経済環境が大きく変化したことを表していると考えられる。また，精神主義的色合いが濃く出ているのも 1982 年調査の特徴であろう。

なお 1961 年調査には含まれていた,「製品」,「技術」といった-“ものづくり”を示唆する表現は，1982 年調査ではランク圏外となっていることからも経済環境の変化が伺える。

3）上場企業の経営理念のキーワード

Table 1.7 は横川［2010b］が，東京および大阪証券取引所に上場している企業（一部，二部）1020 社 16 業種に対して経営理念の実態調査を行った結果である。最も平均値が高い内容表現は「社会との共生」であり，次に「顧客満足の向上」,「従業員の尊重」,「地域社会への貢献」が続くという結果となっている。

Table 1.6　**経営理念のキーワード**（1960 **年代と** 1980 **年代**）

1982年調査

	キーワード	社数	%
1	和	548	15.2
2	誠実	466	12.9
3	努力	380	10.6
4	信用	165	4.6
5	誠意	138	3.8
6	奉仕	126	3.5
7	責任	98	2.7
8	貢献	81	2.3
9	創意工夫	71	2.0
10	安全	70	1.9
11	信頼	67	1.9
12	感謝	66	1.8
13	誠心誠意	47	1.3
14	協力	28	0.8
14	健康	28	0.8
14	創造	28	0.8
17	忍耐	25	0.7
18	親切	24	0.7
19	創意	21	0.6
20	強調	19	0.5

1961年調査

	キーワード
1	社会
2	奉仕
3	会社
4	向上
5	誠実
5	製品
7	従業員
8	発展
8	努力
10	信用
11	和
12	寄与
13	技術
13	貢献
15	繁栄
16	仕事
16	事業
18	人
19	責任
19	精神

出所）間宏［1984］「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』Vol.18，No.2，25・27 頁。これを図表化。

注）1982 年調査は，住友生命相互保険会社によって実施された全国 3600 社を対象とした社是・社訓調査の結果。
1961 年調査は,「日本の経営研究会」によって実施された社是・社訓調査の結果。対象は 572 社。

Table 1.7　経営理念の内容表現（平均値）

		社会との共生	経済的利益の追求	地球環境への配慮	国家への奉仕	顧客満足の向上	株主満足の向上	地域社会への貢献	従業員の尊重	従業員の団結・和	グローバル
全体（N=96）	平均値	4.71(1)	3.72(9)	4.09(5)	3.11(10)	4.69(2)	4.02(7)	4.28(4)	4.34(3)	4.07(6)	3.82(8)
	標準偏差	0.479	1.059	0.900	0.989	0.638	1.015	0.821	0.723	0.789	1.087

出所）横川雅人［2010b］「現代日本企業の経営理念－『経営理念の上場企業実態調査』を踏まえて」『産研論集』第 37 号，131 頁。

Table 1.8　重視されている経営理念の内容　（単位:%）

項目	1998年		2004年		順位
顧客志向	33.7	(1)	35.9	(1)	→
その他	27.8	(2)	31.3	(2)	→
社会との共生	24.1	(3)	22.0	(3)	→
先駆者精神・イノベーション・創造性	21.5	(4)	19.0	(5)	↓
地球環境への配慮	18.6	(5)	19.4	(4)	↑
技術の優秀性	16	(6)	15.4	(8)	↓
人類	15.7	(7)	7.0	(15)	↓
挑戦（チャレンジ）	15.6	(8)	17.6	(6)	↑
個人の尊重	14.4	(9)	11.2	(12)	↓
グローバル（国際化）	13.1	(10)	11.6	(11)	↓
従業員の尊重	12.9	(11)	12.4	(10)	↑
従業員の団結・和	12.1	(12)	16.4	(7)	↑
サービス精神	10.1	(13)	6.9	(16)	↓
株主	8.8	(14)	13.7	(9)	↑
専門家としての誇り	8.7	(15)	5.2	(18)	↓
女性の活用	7.7	(16)	0.0	(20)	↓
正直	7.6	(17)	5.7	(17)	→
国家への奉仕	6.3	(18)	10.2	(13)	↑
勤勉	3.3	(19)	3.9	(19)	→
倹約	0	(20)	8.7	(14)	↑

（社会経済生産性本部[1998，2004]の調査をもとに作成）

出所）横川雅人［2010b］「現代日本企業の経営理念－『経営理念の上場企業実態調査』を踏まえて」『産研論集』第 37 号，128 頁。これを一部加筆，修正。

注）括弧内は順位を表す。
「1998 年調査」の「その他」は，「品質」，「取引先との共存共栄」，「信用」等である。
「2004 年調査」の「その他」は，「存続の志向」，「感謝の念」，「品質」，「健康」，「違法」等である。

また横川（［2010b］128 頁）は，社会経済生産性本部が実施した 1998 年と 2004 年の経営理念に関する調査を Table 1.8 のように比較しまとめている。経営理念の内容は「顧客志向」，「社会との共生」，「先駆者精神・イノベーション・創造性」，「地球環境への配慮」等，トップ 5 はほぼ変わっていないものの，5～10 位の内容は大きく入れ替わっているのが見てとれる。顧客，従業員，株主，社会，環境といったキーワードが上位を占めている点から，方針型の経営理念を採用し，CSR 経営を意識した企業が増えていると考えられよう。

Table 1.9　経営理念のキーワード・マトリクス

時間＼対象	人	商品	顧客	社会
長期（理念）ミッション	従業員満足	商品供給	顧客満足	社会貢献
中期（戦略）ビジョン	人材育成	新商品開発	市場開発	メセナ計画
短期（行動）アクション	行動基準	生産・仕入	販売	ボランティア

出所）岩田憲明［2003］「中小企業経営のキーワード（経営信条，座右の銘など）等に関するアンケート調査結果の概要」を一部修正。（http://www.aibsc.jp/report/keyword/index.html，2013年12月19日最終確認）。

4）中小企業の経営理念のキーワード

Table 1.9は愛知県産業情報センターで2002年7〜10月にかけて行った「県内中小企業の企業経営のキーワード（経営信条・座右の銘等）に関するアンケート調査」[68]から，愛知県内の中小企業の企業経営のキーワードを「時間」と「対象」を軸としてまとめたものである（調査対象：同公社が所有する愛知県内企業データから無作為抽出した13,000社，有効回答数：970社，回答率：7.46%）。この調査結果から，①キーワードには，長・短期をそれぞれ見据えたものがあり，②言及の対象は，「人」，「商品」，「顧客」，「社会」に分けることができ，それぞれの目標は，「従業員満足」，「有益な商品の提供」，「顧客満足」，「社会貢献」である。そして③言及領域はTable 1.9のように12のセルに分類でき，④キーワードは複数のセンテンス，複数の対象であり，最も多く利用されていた言葉は「顧客満足」であることが分かった。

5）長寿企業における経営理念のキーワード

ここでは先述した帝国データバンクによる長寿企業における2008年調査の結果から，「社風」と「長寿企業として重視すること」について，漢字1文字のキーワードを問うた調査結果を紹介する。信用や伝統を重んじ，変化しにくい長寿企業の「社風」を漢字1文字で表すと，Figure 1.14のような結果となり，和（19.4%），信（7.7%），誠（6.5%）と続く。「和」はTable 1.6で示す1982年調査で最も多かったキーワードであり，「平和」とも「和やか」とも意味が取れるが，社内に変化を望まない保守的な社風の企業が多いと考えられる。また，「長寿企業として重要視すること」を漢字1文字で表すとFigure 1.15のような結果となり，Figure 1.3の長寿企業の「強み」として最も多かった「信用（73.8%）」

68　岩田憲明［2003］「中小企業経営のキーワード（経営信条，座右の銘など）等に関するアンケート調査結果の概要」，（http://www.aibsc.jp/report/keyword/index.html, 2013年12月19日最終確認）。

の「信」が回答企業の 24.2%と約 4 分の 1 を占め，その後には誠（8.4%），継（3.8%）と続く。長寿企業にとって，信用，信頼，誠実，継続を意味するこれらの文字を重視しているということは，自社が持つ強みの自覚とそれを継続することの重要性を認識していると考えられよう。

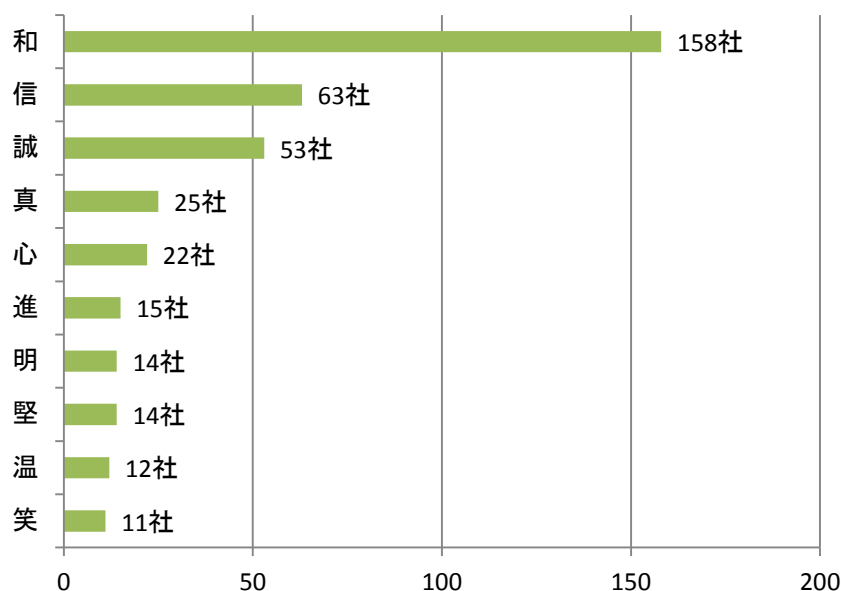
Figure 1.14　社風を「漢字一文字」で［2008 年調べ］

出所）帝国データバンク［2008]「特別企画：長寿企業データ特性分析＆長寿企業アンケート調査」を一部修正。
（http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/k080502.html，2013 年 8 月 8 日最終確認）。

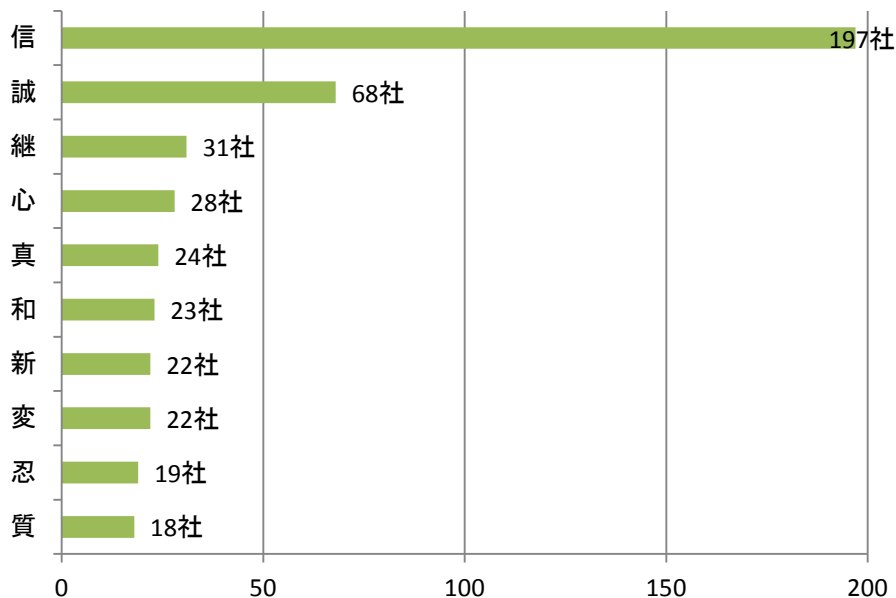
Figure 1.15　今後，長寿企業として重要視すべきことを「漢字一文字」で［2008 年調べ］

出所）帝国データバンク［2008]「特別企画：長寿企業データ特性分析＆長寿企業アンケート調査」を一部修正。
（http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/k080502.html，2013 年 8 月 8 日最終確認）。

Table 1.10　横浜型地域貢献企業（平成 19・20 年度認定企業）の経営理念における頻出ワード

	1	2	3	4	5	6	6	6	9	9
キーワード	社会	製品・サービス	貢献	顧客	地域	安全	自社名	発展	技術	信頼
利用回数	17	16	14	12	11	8	8	8	7	7

	9	12	13	13	13	13	17	17	19	19
キーワード	環境	人	持続可能／永続	品質	従業員	努力	安心	満足	責任	時代
利用回数	7	6	5	5	5	5	4	4	3	3

	19	19	23	23	23	23	23	23	23	23
キーワード	創造	感謝	株主	安定	公共	革新	愛	夢	和	地球
利用回数	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2

	23
キーワード	平和
利用回数	2

その他のキーワード

一生懸命	活力	経営資源	生産管理	家庭	提供	創出	育成	健康	価値	家族
誠実	堅実	希望	世界一	変化	適応	堅実果敢	決断力	利他	取引先	誇り
価値観	付加価値	利益	企業価値	独立独歩	繁栄	機会	幸福	法令遵守	誠意	

出所）柴田仁夫［2012a］「経営理念が経営意思決定に与える影響－横浜型地域貢献企業の場合－」『地域活性研究』Vol.3，246 頁。

6）横浜型地域貢献企業における経営理念のキーワード

Table 1.10 は柴田［2012a］が 2009 年に横浜型地域貢献企業として認定を受けている横浜市内企業 68 社を対象に実施したアンケート（回収率 75%）で調査した各企業の経営理念を単語単位に分割し，その出現回数を集計したものである。集計の際の留意点として，「自社名」，「製品／サービス」，「持続可能／永続」については，それぞれ，自社，当社，会社，企業，実際の社名が経営理念に表記されている場合は「自社名」，当該企業が提供する製品及びサービスに関する記述については「製品／サービス」，持続可能，永続，弛まぬ，し続けるという記述については「持続可能／永続」としてまとめている。

その結果，先述した Table 1.6 の 1961 年の調査結果と同じく「社会」が最頻出キーワードとなった。また，2002 年の愛知県産業情報センターによる調査と同じく，「人（従業員）」（12）[69]，「商品」（2），「顧客」（4），「社会」（1）といった言葉，すなわちステークホルダーに言及していることが分かった。

[69] 括弧内数値は Table 1.10 の順位である。

9　経営理念の「実践」

前節では実際の経営理念で使われている表現を，年代や内容，企業規模，地域性等の観点で概観してきたが，本節ではここまで述べてきた内容を踏まえ，経営理念の実践をどう捉えていくかについて考えてみよう。

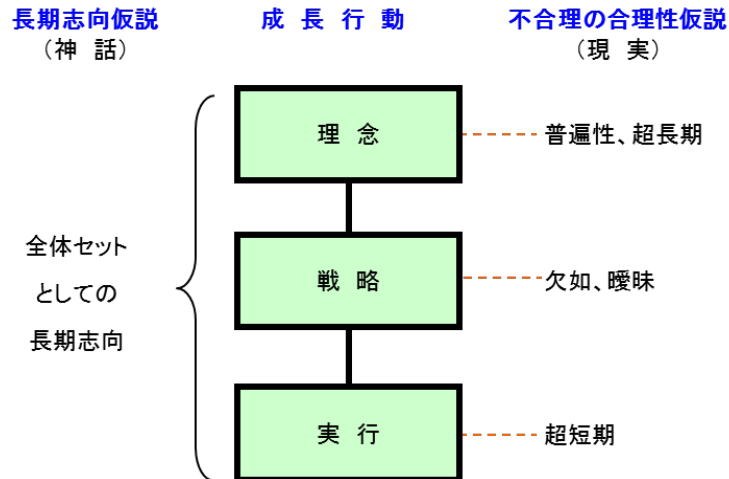
経営理念は企業不祥事や CSR との関係の中で注目を浴び，これまでの機能や効果，構造といった概念的研究，言い換えれば研究者のための研究から，企業の現場で使える研究，いわゆる「実践」の研究に急速に関心がシフトしてきている。

この変化は経営理念や経営哲学，CSR や老舗といった用語が，多くの研究者からさまざまに概念定義がなされ，未だ統合されていないにもかかわらず，概念の統合はひとまず脇において，いまそこにある重要な問題，「経営理念をお題目として捉えるのではなくどうすれば浸透させることができるのか」が重視されるようになってきたことを意味する。それはすなわち，経営理念を実践するにはどうすればいいのかということであり，言い換えれば経営理念の「実践論的転回」といえよう[70]。

嶋口（［1997］9-11 頁）は，企業の成長行動に関わる事業運営を説明する場合，一般的に Figure 1.16 のように理念系，戦略系，実行系という 3 つ要素[71]が一体となって行動のセットを形成するという。しかしこれまでの日本企業は，戦略は曖昧または欠如していることが多く，頭でいろいろ考えるのではなく，伝統的に，不確実性のもとでもとにかくやってみるという実行重視の価値観が培われていたとし，これが日本企業成長の競争力の源泉であったとする。しかし同時に「理念→戦略→実行」というプロセスにおいて，「実行」が現場の従業員個々の勤勉性と価値観に依存し，柔軟かつ臨機応変に行われてきた結果，時として経営理念すなわち長期的な合理性とは矛盾した実践が行われることがあったという

70　薄井（［2013］166 頁）によれば，実践概念を基軸とした研究は多方面で現れているという。戦略論，会計学，マーケティングの分野でその研究は拡大してきており，わが国では戦略論の分野で，Johnson et al.［2007］が 2012 年に翻訳されるなど研究潮流の認知は高まりつつある。
なお，薄井（［2013］172 頁）は，実践論とは説明者によって扱う社会理論の分類には多少の違いはあるものの，「個人の実践と社会（社会秩序）との関係を，実践概念を媒介として論じようとするもの」であるとし，扱う実践論の理論的資源として，Johnson et al.（［2007］pp.36-47）では①状況的学習論（situated learning），②センスメーキング（sensemaking），③新制度学派，④アクター・ネットワーク論（actor-network theory）を挙げている。

71　嶋口（［1997］9・10 頁）は，「『理念』とは，組織の運営を精神的に規定する価値観や生き方に関わるもので，具体的には，企業哲学，社是，社訓，使命，モットー，ビジョン，企業目的，など」であり，「『戦略』とは，未来成長に向けて，事業の全体および部分を統合的に方向づけ，経営資源を配分していく事業行為」，「『実行』は，精神的支柱たる理念のもとで，未来の方向づけたる戦略に従って，市場（現場）内で，具体的に市場価値の実現や競争優位を通じ，日々の存続をはかり，成長の糧を稼ぐ活動」としている。

Figure 1.16　日本企業の成長行動

出所）嶋口充輝［1997］『柔らかいマーケティングの論理－日本型成長方式からの出発－』ダイヤモンド社，10 頁。

注）不合理の合理性仮説とは，「不確定な情報のもとで，実行者とその周辺利害者との間の調整をはかりながら，超短期の活動を行っているのだが，それが事後的な調整を通じて結果的に長期的合理性に適うものになった」という嶋口（［1997］8 頁）の考え方。

点も指摘している。こうした点を踏まえ，嶋口［1997］は戦略的マーケティングの視点から，日本に欠けているとする「戦略」の方向性[72]を示唆している。

しかし，本稿では，「理念→戦略→実行」のうち「実行」自体に焦点を当てる。すなわち経営理念の実践研究であり，実践としてのマーケティング研究である。Marketing Theory 誌では 2008 年に，Scandinavian Journal of Management 誌では 2011 年にすでにこの研究領域に関する特集が組まれている[73]。この研究領域には大きく 2 つの異なる領域が含まれ，1 つは「企業・組織内部の活動としてのマーケティング実践に焦点を当てる研究」，もう 1 つは「消費であれ，市場であれ，企業・組織の外部における実践の研究」であり，前者は企業・組織内のミクロ分析，後者は社会秩序との関係を問うマクロ分析である。薄井（［2013］176 頁）は，企業という社会的な制度のもとでは，一見，組織構造や秩序は何ら問題がないように見えるが，ひとたび個々の企業を詳細に調査していくと，各企業のローカルな特性が明らかになり，ミクロの実践とミクロな社会秩序の関係を問う必要があると指摘している。事実，各企業内にはミクロな約束事が存在し，それは極めてコンテクスト依存的であると，C. Von Koskull and M. Fougère（［2011］p.217）は指摘している。

72　戦略を「硬い戦略」と「柔らかい戦略」に 2 分し，日本には米国のような「硬い戦略」，すなわち「厳密かつ詳細な分析的戦略で実行行動に厳格なタガをはめる戦略」ではなく，「アバウトな方向を示し，詳細で厳密な指示で実行力の柔軟性を束縛することのない戦略」，言い換えれば「『理念に近い戦略』ないし『ビジョンやミッションによる戦略的方向づけ』」がされた「柔らかい戦略」の策定が有効であるとする。嶋口（［1997］25・26 頁。

73　薄井［2013］166 頁。薄井（［2013］174 頁）は，前者が「市場とマーケティングを，実践概念を媒介として一体的に捉えよう」としているのに対し，後者はこの研究領域に「組織内におけるマーケティング活動と，組織外の消費活動という 2 つの対象領域が存在」することを示している。

このように実践としてのマーケティング研究，特に企業・組織内部の活動としてのマーケティング実践に焦点を当てる研究は，従来の規範的分析の不十分性を明るみに出す可能性を秘めていると考えられる。薄井（［2013］183 頁）は実践分析のための基本概念とし“situated”（状況に埋め込まれた，状況依存的，状況的）[74]を挙げており，本稿では第 3 章以降で薄井［2013］が挙げたこのキー概念を使って実践としてのマーケティング研究，すなわちインターナル・マーケティングにおける経営理念の浸透について分析を進めていく。

[74] Jarzabkowski（［2005］p.21）が奇しくも指摘するように，“situated”という概念は，実践研究のキー概念とされ，その意味も周知として扱われることが多いが，実際にはそれが定義づけられていることはそれほど多くない。

10　まとめ

本章では，まず経営理念の浸透が注目されている背景として，CSR，ステークホルダー，長寿企業における経営理念の位置づけを中心に確認してきた。

CSR と経営理念との関係では，経営理念は CSR の前提となるものであるが，CSR の概念は海外から輸入されたものであり，地域や時代によって CSR 自体の概念定義にバラツキがあるため，日本人の価値観として受け入れやすい三方よしや陰徳善事といったコンテクストで CSR を捉えがちである。そのため，海外では日本の CSR が奇異に受け取られることがあるため，CSR の前提となる経営理念を成文化し，可視化することで誤解を極力減らすことを意識する必要がある。

ステークホルダーもまた，海外から輸入された概念であり，経営理念との関係を検討した先行研究は少ない。しかしステークホルダーは経営理念の構成要素として捉えることができ，これは言い換えると，各ステークホルダーに対する経営理念を明確にすることといえる。

また，長寿企業においては，約 8 割の企業に経営理念に相当するものがあるが，それが成文化されている企業数と口伝されている企業数はさほど変わらず，若干明文化されている企業数が多いに過ぎない。これは長寿企業の約 6 割が 10 人以下の小規模企業であることと関係していると考えられる。また長寿企業における経営理念は企業の基本的指針であり，共通価値の醸成の役割を果たしているが，経営理念は不偏ではなく，4 割近い企業が創業後その内容を変更している。

これらを踏まえ経営理念の先行研究を見ていくと，経営理念に関する研究分野は非常に多岐にわたっている。このことは言い換えれば経営理念が経営学の中心概念の 1 つであることを示しているといえよう。しかし経営理念はその概念が未だ定まっておらず，また経営哲学や社是・社訓，ミッション，ビジョンというように類似の概念が非常に多く，それ故周辺に積み重ねられていく研究もこれと定まったものにはならず，研究の積み重ねが難しい分野であるといえる。

企業は常に活動し実践を積み重ね事業を継続している。それ故経営理念の表現は実践に結びつき，事業継続を意識したものである必要があり，実践の現場においては，どのように経営理念が実践されているかに注目が集まっていると考えられる。

第 2 章　経営理念の浸透に関する先行研究とその課題

1　はじめに

前章では，経営理念の浸透が注目されている背景や，経営理念に関する先行研究，そしてその実践について考察してきたが，本章では経営理念の実践に至るために必要な経営理念の浸透に関する先行研究について確認する。

経営理念に関する研究の中でもその浸透に関する研究はまだ比較的新しい研究分野であり，それほど研究の蓄積があるわけではない。更にその研究内容を分類している先行研究に限れば，主だったところでは瀬戸（［2009］25-35 頁）が先行研究を理念の浸透に関わる 8 つの視座[75]で分類し，高尾（［2010］38-51 頁）が研究対象によって企業を分析したマクロレベルと企業の組織成員を分析対象にしたミクロレベルの研究に大別し，マクロレベルの研究を更に，公表データに基づく研究と質問紙調査に基づく研究の 2 つに分類しているほか，高尾・王（［2012］17・18 頁）が既存研究の流れを大きく機能主義的組織文化論に強く影響を受けた一連の研究，個人の能動的主体性を強調したアプローチ，組織視点と個人視点の統合アプローチという 3 つの流れにまとめているにすぎない。。

そこで本章では，まず経営理念の浸透とはどういった状態を指すのかその定義を確認し，その後で先行研究がどういった視点で経営理念の浸透を研究しているのかについて，浸透度（浸透のレベル）による分類，浸透の視点すなわち浸透の主体による分類，調査対象企業規模による分類，分析手法による分類，依拠する理論による分類，の 5 つの視点で整理する。

そして依拠する理論については，代表的な 8 つの理論，「『強い文化』論」，「観察学習モデル」，「意味生成モデル」，「読者の視点論」，「組織シンボリズム論」，「正統的周辺参加（状況的学習論）」，「組織ルーティン論」，「組織コンテクストのアイデンティティ論」を概観し，それぞれの課題を考察する。

---

[75] 「経営理念の定義」，「経営理念の構成要素」，「経営理念の役割・機能」，「経営理念と組織文化との係わり」，「経営理念と経営戦略との係わり」，「経営理念と中間管理職によるリーダーシップとの係わり」，「経営理念浸透の必要性と組織パフォーマンスとの係わり」，「企業価値向上を図る経営戦略とリスクマネジメント・内部統制との係わり」の 8 項目で分類している。

2　経営理念の浸透とは

経営理念は，それを成文化し，公表しても表面的なポーズで終わってしまっては意味がない。経営理念の有する内部統合機能を活用して，初めて事業継続を実現するための経営戦略が実行できる。本節では，経営戦略を実行するための前提となる経営理念の浸透について先行研究を概観してみよう。

1）経営理念の浸透の定義

経営理念の浸透に関する研究は 2000 年代に入り増加しており， Table 2.1 にまとめたように，1990 年代は理念が腑に落ちる浸透のメカニズムの探求が中心であったが，2000 年代

Table 2.1　時系列的に見た理念浸透に関する研究の推移

年　代	研究内容
1990年代	成員の理念浸透のメカニズム、定性的
2000年頃～2005年頃	理念浸透方法・浸透度・業績の関係、定量的
2006年頃～2009年頃	成員個人の要因とそれが理念浸透に及ぼす影響、定性的・定量的
2010年頃～	企業倫理・経営倫理の浸透に関する研究、中小企業の調査が増加

出所）田中雅子［2009］「理念浸透に関する研究の今後の展望－定性的調査に向けた本質的方法論の提案－」『産業・社会・人間』No.12，Spring，102 頁。これを一部加筆，修正。

注）各年代の研究内容は，その時期の特徴を表しているだけでそれらの研究が他の年代に行われていないわけではない。

Table 2.2　研究者による理念浸透の定義の変遷

研究者名	理念浸透の定義
清水([1992]7頁)	「企業経営過程全体に好循環をおこさせ、企業全体を活性化させ、企業文化を少しずつ社長の経営理念の方向へ向けていく」こと
松岡([1997]195頁)	「『言葉の存在を知っている』という最も浅い浸透から、『行動に結びつける』という最も深い浸透に至る4つのレベルが存在する」
北居([1999]36頁)	「ほとんどの社員が利ねに共感、納得し、それによって行動のコントロールが自動的に行われている状態」
中元([2006]76頁)	「それ自体が企業に変化をもたらすというよりも、文化変化をもたらす基盤」
青木([2009]131頁)	「経営者と同じ方向を向いて経営活動を行っていくことができる」こと
横川([2010a]219頁)	「理念の諸機能を自社の存在意義、将来に向けての方向性、社会的責任意識の高揚、従業員の動機づけ、一体感の醸成、行動規範といった規範的側面への具現化、そして、経営目標や戦略、組織・制度といった実践的側面への具体化を促進していく活動」
小森谷([2011]69頁)	「経営理念が単なる"お題目"だったり、経営幹部など一部の人だけのものではなく、全社的に共有され日々実践され、経営になにかしら貢献すること」
高尾・王([2011]53頁)	「経営理念が組織ルーティンとして作動している状態」
田中([2012]21頁)	「成員が行動をとるときの指針となったり、言動に反映されている状態」

出所）柴田仁夫［2013b］「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』第 10 号，31 頁。

に入り経営理念の浸透方法，浸透度と企業のパフォーマンス（業績）の関係性の探求に移り，2000 年代後半からは個々の組織成員に対する理念浸透を定性的・定量的に探った研究が増加し始めた。そして現在は CSR や長寿企業，企業倫理・経営倫理への関心から経営理念の浸透を扱う研究が増加しつつある[76]。経営理念の浸透に関する研究は着実に増加しつつあるが，経営理念の定義同様，理念の浸透とはどういう状態を指しているのか，その定義は明確に規定されていない。これは，「浸透の状態」がこれまでの研究で暗黙的に所与とされていたためと考えられる[77]。ただ，近年の研究では Table 2.2 にあるように「浸透の状態」についても定義づけがなされるようになってきている。

このように経営理念の浸透に関する先行研究は蓄積されつつあるが，次項ではこれらを「浸透度（浸透のレベル）による分類」，「視点による分類」，「調査対象企業規模による分類」，「分析手法による分類」，「依拠する理論による分類」という 5 つの視点で整理する。

2）浸透度（浸透のレベル）による分類

まず，「浸透度（浸透のレベル）による分類」である。経営理念の浸透といっても，その状態を組織レベルでみるのか，組織成員レベルでみるのかで評価が異なってくる。組織成員は組織の最も重要な構成要素の 1 つであり，成員レベルでの浸透が達成できなければ，組織レベルの浸透には至らない。組織レベルの浸透は，つまるところ組織という実態が存在するわけではないため，経営層なり担当部門の代表者の主観によってしかその状態を確認することはできないと考えられる。しかし，個々の組織成員への浸透といっても，人は

Figure 2.1　**経営理念の浸透レベル**

	レベル	内 容
浅い ↑	1	言葉の存在を知っている。 言葉を覚えている。
	2	理念を象徴するような具体例を知っている。 実際に自分で経験したことがある。
↓	3	理念の意味を解釈できる。 自分の言葉で言える。
深い	4	理念を行動に結び付ける。 行動の前提となる。こだわる。

出所）松岡久美［1997］「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム－コープこうべにおける『愛と協同』－」『六甲台論集 経営学編』第 44 巻第 1 号，195 頁。

---

[76] 久保田［2008］，昆［2008］，萩原［2008］，青木［2009］，萩原［2010］，萩原［2011］，荒木［2012］。
[77] 北居（[1999] 34 頁）は，経営理念の浸透について日本の経営理念研究を代表する研究でも取り上げられていないことを指摘し，これまでの研究では「理念の浸透は自明のこと」として考えられているのではないかとしている。

1 人ひとり異なるため，全員が同じレベルでの浸透状態であるとは考えにくい。そこで松岡［1997］は個々の浸透状態を Figure 2.1 の「言葉の存在を知っている」という最も浅い浸透から，最も深い「行動に結び付ける」という 4 つの浸透レベルを示し，金井・松岡・藤本［1997］は，理念の浸透は個々の解釈によってギャップや矛盾等のずれがあるため，議論を通じた「腑に落ちる」プロセスの重要性を示した。

一方，野林・浅川［2001］は理念の浸透具合を「浸透度」とし，「浸透に対する社員全体の意識レベル」，「マネジメント層の浸透についての認識」，「理念の体現度」の 3 つの浸透度を定義し[78]，理念浸透に有効な方法として，①明示化，②理念教育研修，③ビジュアルでの象徴，④人・ソフトでの象徴，⑤インナー・プロモーションの 5 つを示し，中島［2006］はこれら 5 つの理念浸透方法の有効性を東京ディズニーランドの分析に応用し，その有効性を示した。北居・田中［2009］はこれらの研究を通じ，理念浸透度を個人の内面への理念の浸透の程度を示す「内面化」とマネジメント，製品，制度に対する理念の反映・定着の程度で示す「定着化」の 2 つに区分している。

3）浸透の視点による分類

次に，浸透の視点による分類である。前述した浸透度は，経営理念自体の浸透の状態の違いに焦点を当てた研究であるが，浸透の視点による分類では，調査対象を分析する際に経営理念の浸透の状態の対象が，「組織への浸透を対象にした研究」なのか，あるいは「組織成員個々への浸透を対象にした研究」なのか，または「組織への浸透と組織成員個々への浸透の両方を対象にした研究」なのか，の 3 パターンに分けることができる。

経営理念浸透の研究の多くは組織への浸透を調査したものであり，清水［1996］，山田［1996］，北居・出口［1997］，野村［1999］，野林・浅川［2001］，北居・松田［2004］，久保・広田・宮島［2005］，野林［2006］，田中［2007a］，久保田［2008］，昆［2008］，青木［2009］，王［2009］，鈴木［2009］，横川［2009］，横川［2010a］，楢崎［2011］等がある。近年増加しているのが組織成員個々への浸透を対象とした研究であり，松岡［1997］，北居［1999］，渡辺・岡田・樫尾［2005］，大澤［2006］，北居・田中［2006］，田中［2007b］，

[78] 野林・浅川（［2001］40・41 頁）によれば，それぞれの特徴として「浸透に対する社員全体の意識レベル」は，その企業の経営理念の浸透度を図る信頼性が高い手段であるが，多数の企業の事例研究では実現が難しいとしている。「マネジメント層の浸透についての認識」は，「理念浸透認識度」とし，社内の一部の意見しか調査に反映できないが，多数の企業を対象としたデータ収集には向いているとしている。「理念の体現度」は，理念が浸透していれば作品や制度，マネジメントシステムに体現されるという梅澤（［1994］75-91 頁）が論じた考え方で，これらを具現化するためにはマネジメント層への理念浸透が重要となるため社員全体の理念の浸透を示すものではないが，多数の企業データを扱う場合は，回答の簡便性や客観性の面で有効であるとしている。

松葉［2007］，松葉［2008］，北居・田中［2009］，髙［2010］，田中［2010］，萩原［2010］，松葉［2010］，小森谷［2011］，高尾・王［2012］，萩原［2011］，服部［2011］，渡辺［2011a］，荒木［2012］，瀬戸［2012］，田中［2012］，田中［2013］等がある。経営理念研究で引用されることが多い鳥羽・浅野［1984］は組織への浸透と組織成員個々への浸透の両方を対象とした研究であり，この他に金井・松岡・藤本［1997］，小林・髙［1999］，中島［2006］，瀬戸［2008］，萩原［2008］，瀬戸［2010］等がある。

4）**調査対象企業規模による分類**

続いて調査対象企業規模による分類である。経営理念の浸透に関する研究における多くの調査対象企業は上場企業であることが多い[79]。これは，上場企業は経営に関するさまざまな情報が開示されているため情報が収集しやすく，特に業績・パフォーマンスとの関連を調査する場合には長期間の財務情報が手に入れやすいことが理由と考えられる。しかしながら，2000 年代後半以降，中小企業を対象にした研究も増えつつある。また先述した「長寿企業における経営理念」で野村［2006］や久保田［2010］が指摘するように，日本は老舗といわれる 100 年以上続く長寿企業が世界で最も多いといわれる国であり，こうした企業の多くが中小零細企業であることとも関係があると思われる。中小企業を調査対象とした研究としては，鳥羽・浅野［1984］，松葉［2007］，瀬戸［2008］，萩原［2008］，松葉［2008］，鈴木［2009］，瀬戸［2010］，萩原［2010］，松葉［2010］，檜崎［2011］，萩原［2011］，瀬戸［2012］等がある。

5）**分析手法による分類**

調査した結果の分析手法は，統計を用いた定量分析，ヒアリングや既存ケースを用いた定性分析，定量分析と定性分析の両方の実施と 3 つのパターンが考えられる。調査方法が上場企業を対象とした大規模アンケート調査が中心であると，分析手法も必然的に定量分析に偏りがちとなる。田中（［2009］103 頁）が指摘しているように，2000 年から 2008 年までの経営理念の浸透に関する研究には，定量分析を行っているものが多い。しかし 2009 年以降は，北居・田中［2009］，鈴木［2009］，王［2010］，髙［2010］，松葉［2010］，横川［2010a］，横川［2010b］，檜崎［2011］，荒木［2012］，高尾・王［2012］，服部［2011］

[79] 先行研究のサーベイを行った際，いくつかの論文で企業規模が明確に記載されていなかった。企業規模については，定められた法律によって要件が異なってくるが，本稿での中小企業は，中小企業基本法第 2 条に基づいている。なお，中堅企業には法的な定義はない。

等が定量分析を用いているのに対し，青木［2009］，瀬戸［2010］，田中［2010］，萩原［2010］，小森谷［2011］，萩原［2011］，渡辺［2011a］，荒木［2012］，瀬戸［2012］，田中［2012］，田中［2013］等が定性分析を用いている。定量分析，定性分析をともに行っている研究は，久保・広田・宮島［2005］，荒木［2012］と非常に少ない[80]。

[80] 定量分析，定性分析をともに行っている研究は実際にはこれ以上存在すると考えられるが，論文中に記載されているものはほとんど見受けられない。

3　経営理念の浸透に関する主な理論

これまでの経営理念の浸透に関する研究は，いくつかの理論に依拠したものが多くみられる。その中から，「『強い文化』論」，「観察学習モデル」，「意味生成モデル」，「読者の視点論」，「組織シンボリズム論」，「正統的周辺参加（状況的学習論）」，「組織ルーティン論」，「組織コンテクストのアイデンティティ論」といった8つの理論に依拠した先行研究を見てみよう。

1)「強い文化」論

経営理念の浸透に関する研究の端緒は1980年代の組織文化に関する研究であり，そのきっかけとなったのは日本でもベストセラーとなったDeal and Kennedy［1982］やPeters and Waterman［1982］の研究であると多くの研究者が述べている[81]。

Deal and Kennedy［1982］は文化人類学的アプローチによる組織文化に対する研究であって経営理念に関する研究ではないが，経営理念を英雄，儀礼と儀式，文化のネットワークなど組織文化の構成要素の1つとして捉え，企業の競争力は組織文化によって決定する，と論じている。

またアメリカの超優良企業を調査対象としたPeters and Waterman［1982］の研究では，好業績企業に共通する8つの特質を抽出した。8つの特質とは，①行動の重視，②顧客への密着，③自主性と起業家精神，④ヒトを通じての生産性向上，⑤価値観に基づく実践，⑥基軸から離れない，⑦単純な組織と小さな本社，⑧厳しさと緩やかさの両面を併せ持つ，である。その中心となるのが企業に浸透する「価値観の実践」であり，これが企業の競争優位の源泉であるとする。企業が信奉する少数の価値観が，組織成員の末端にまで浸透することにより企業に1つの包括的な信念が形成されるが，この状態を「強い文化」という。

Deal and Kennedy［1982］やPeters and Waterman［1982］の研究は「強い文化」論[82]と呼ばれ，これは企業の中核となる少数の価値観が経営者主導で企業内に浸透し，企業文化

[81] これらの研究の後，Kotter and Heskett［1992］による企業文化と高業績との関係に関する研究やCollins and Porras［1994］のビジョナリー・カンパニーの研究へと続いていく。

[82] 松岡（［1997］185・186頁）はこうした「強い文化」論モデルに対し，3つの問題点を指摘している。まず，第1に経営理念として掲げられている抽象的言葉の行動レベルへの解釈プロセスが不明確であること，第2に経営者のリーダーシップが重視されている一方で，ミドル・マネージャーの役割が無視されていること，第3に組織成員の直接的な経験や他者との相互作業による気づきの可能性が考慮されていない，ということである。同様の指摘を高尾・王（［2012］19頁）もしている。

として定着している企業は，高い業績・パフォーマンスをあげているという，組織文化の浸透と業績の関係を重視した研究である。これらの研究において経営理念は，中核となる少数の価値観ではあっても組織文化の一構成要素に過ぎず，言い換えれば経営理念自体の浸透がどの程度業績に影響しているかについて言及されているわけではない。また,「強い文化」論では，経営理念はトップ・マネジメントが主導して組織全体に浸透させるものと考えられており，そのためトップ・マネジメントやリーダーの役割が強調されている。また,組織の考えや信念が企業文化を形成していくことから,経営理念研究における関心は,これまでの構造，機能や目的といった研究から経営理念の浸透へと移っていくことになった。

その後，組織文化研究は全盛を迎えるが,「強い文化」論に対する批判や，組織文化と業績に関する研究は多くの批判を受けることになる。北居［2004］はこれらの批判を，方法論に対する批判，因果モデルに対する批判，インプリケーションに対する批判の 3 つに分類している。まず方法論に対する批判として，Carroll［1983］を挙げる。Carroll は Peters and Waterman［1982］の主張は不明確な調査によるものであり，エクセレント・カンパニーの特質も高業績企業を対象とした調査によるもので，調査資料も二次資料が中心である点を主に批判している[83]。次に因果モデルに対する批判として，Safford［1988］を挙げる。Safford は,「強い文化」論をモデル化し，このモデルの問題点を 5 つ指摘している。すなわち，1 つめは，単一の統一的な組織文化を強調している点[84]，2 つめは,「強さ」という言葉の曖昧さ，3 つめは組織文化の複雑性の軽視とその表面的理解に留まる危険性，4 つめは，組織文化と業績の因果関係の単純化による，組織文化への抵抗の増大と組織学習や適応能力減衰の危険性，5 つめは方法論の不十分さ，である。そして最後のインプリケーションに対する批判として，Barney［1986］を挙げる。Barney は「強い文化」論に対して直接的な批判はしていないが資源ベース論から見ると，他の企業にとってのインプリケーションとしての限界が指摘できるとする。

また高尾［2009］は，これら「強い文化」論は組織を対象とした研究であるが，日本における経営理念の浸透に関する研究は，組織を対象とした研究が多いため「強い文化」論を継承する研究が多いと指摘している。「強い文化」論がマクロ的視点，すなわち組織に対

83 その後 1984 年の Business Week の調査では，エクセレント・カンパニーの 3 分の 1 が業績低迷に陥っていた。北居［2004］296 頁。
84 表面的には統一されているように見えても，実際には深刻な文化的差異が隠れて存在していることがあるとする。

する理念の浸透を扱い，ミクロ的視点，すなわち組織成員への理念の浸透を研究の対象としていない理由については，強い文化論へ依拠することにより浸透プロセスの検討といった厄介な問題に触れずに済み，その結果経営者の強力なリーダーシップに焦点を限定できたためとしている[85]。

高尾・王（[2011] 53 頁）によれば，組織文化が注目されるきっかけとなった「強い文化」論の影響により，企業全体を分析単位とした研究が中心になり，理念浸透プロセスの研究が進まなかったという。それは「強い文化」論が企業を分析単位とした研究であり，文化の共有については研究されてきたものの，そのプロセスについては検討されず，文化や理念の共有について経営者のリーダーシップを中心に議論されてきたためであるとしている。

2）観察学習モデル

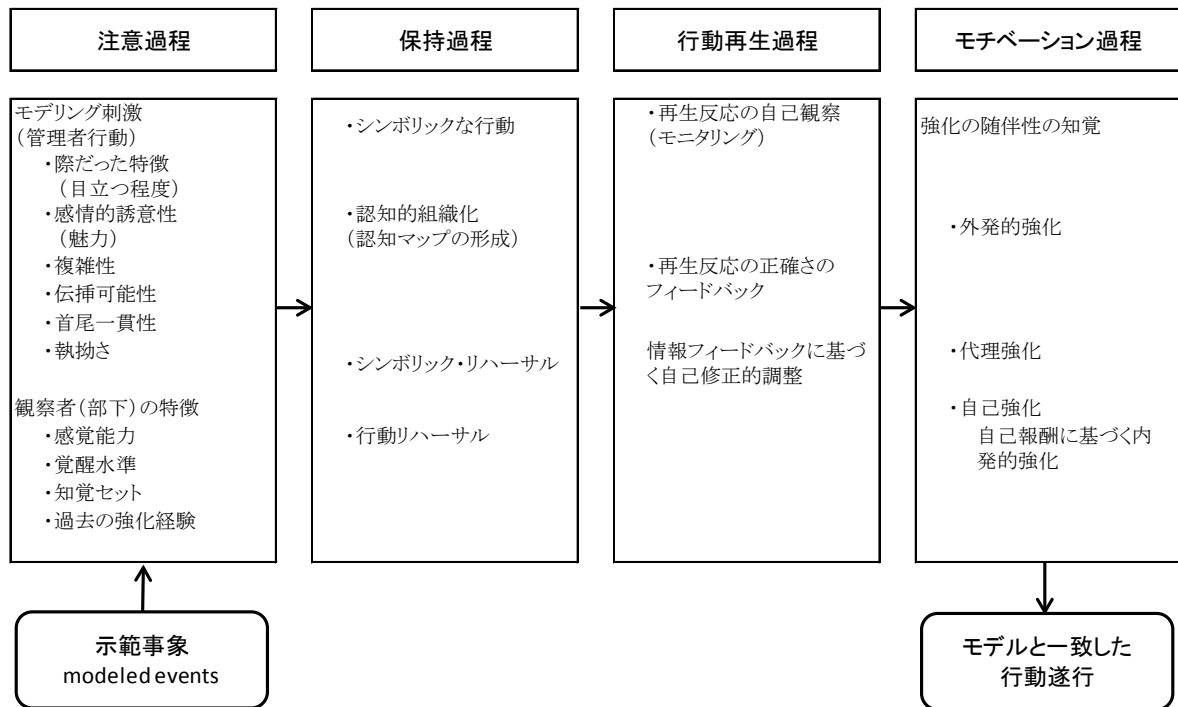
観察学習モデルとは，金井［1986］，金井［1996］，金井［1997 a］，金井［1997b］が Bandura［1977］の観察学習（observation learning），もしくは代理学習（vicarious learning），あるいはモデリング[86]と呼ばれる社会的学習理論を構成する中心的概念を経営理念の浸透に応用したものである。これは，人は自分の直接的な経験から学ぶだけでなく，他の人びとの行動やその結果を観察することからも学ぶことができるという考え方である。

モデリングによる理念浸透では，ある組織の中で，組織成員が他の人びとの行動およびその結果を観察することによって，その組織や状況にふさわしい行動を順次学習し，レパートリーを広げつつ，行動の背景にある価値観や規範，さらにはその基盤にあるルールを取得することになる[87]。一般的に，言葉で表現されている抽象的な概念を複数の人間が全く同じように解釈し，同じように行動することが難しいことは容易に想像できるだろう。同様に抽象的な経営理念から全員が同じような行動を導き出すことは困難であり，観察対象や他の人の具体的な経験や行動に触れることでどう行動すべきかを学んでいくことになる。そのため，抽象的な経営理念を浸透させるためには，経営者の言行一致の姿勢が重要となるとしている。つまり観察者は，経営者やミドル・マネージャーの日常行動を一種のモデル（手本）として，Figure 2.2 の観察学習プロセス・モデルの「注意過程」から「保

85　高尾［2009］7 頁。
86　Bandura［1977］は，モデル（手本）を真似るという意味でこう呼んでいる。
87　「社会的学習理論では，言語で要点を伝えると同時に行動でもって見本を示すことを参照モデリング（referential modeling）と名付けている」。金井［1986］175 頁。

Figure 2.2　社会的学習理論における観察学習のプロセス・モデル

注意過程	保持過程	行動再生過程	モチベーション過程
モデリング刺激 （管理者行動） ・際だった特徴 （目立つ程度） ・感情的誘意性 （魅力） ・複雑性 ・伝挿可能性 ・首尾一貫性 ・執拗さ 観察者（部下）の特徴 ・感覚能力 ・覚醒水準 ・知覚セット ・過去の強化経験	・シンボリックな行動 ・認知的組織化 （認知マップの形成） ・シンボリック・リハーサル ・行動リハーサル	・再生反応の自己観察 （モニタリング） ・再生反応の正確さの フィードバック 情報フィードバックに基づく自己修正的調整	強化の随伴性の知覚 ・外発的強化 ・代理強化 ・自己強化 自己報酬に基づく内発的強化

示範事象 modeled events → 注意過程 → 保持過程 → 行動再生過程 → モチベーション過程 → モデルと一致した行動遂行

出所）金井壽宏［1997a］「経営における理念（原理・原則），経験，物語，議論－知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ－」『研究年報．經營學・會計學・商學』第 43 巻，28 頁。

持過程」，「行動再生過程」を経て「モチベーション過程」に至る流れのどこに，どのように当てはめていくかを検討しているといえる。

この観察学習モデルに対し，松岡（［1997］186・187 頁）は 3 つの問題点を指摘している。まず，第 1 にモデリングの発生が楽観的である点，つまり観察者がモデル通りの行動をとるとは限らず，また観察対象者自身が常に一貫した行動をとるとは限らないということ，第 2 に経営理念に対する象徴的なエピソードが必ず存在するかどうかが不明な点である。実際に人の目につきやすいのは良いエピソードよりも矛盾した悪いエピソードであることが多いからである。第 3 に観察者自身の自発的な意味の発見を過小評価している点で，これは，観察対象者の行動ルールに対し，観察者自身が疑問をもつこともあり得る点が見落とされているということを指摘している。

3）意味生成モデル

意味生成モデルは，金井・松岡・藤本［1997］および松岡［1997］が提示したモデルで，金井［1989］が内省的実践家（Schön［1983］）に啓発されて開発したピア・ディスカッション・モデルと Weick［1995］の意味生成（sense-making）が挙げられている。

ピア・ディスカッション[88]とは，階層上の組織体にはない「同輩間での懸案の真剣かつ共感的な議論」[89]のことで，これにより慣れきったことを疑い，後述する個人知や暗黙知を他の人々に分かるように明白にすることができ，意味生成（sense-making）とは現場における相互接触や議論により「分かった，腑に落ちた」といった意味が生成される過程[90]，言い換えると「あいまいな環境の中から新たな意味が発見される状態」のことをいう。

意味生成モデルとは，これらピア・ディスカッションや意味生成（sense-making）の視点により，組織成員間の議論や相互接触を通じて経営理念に対する「気づき」や「腑に落ちた」といった意味を発見したり共有することが経営理念浸透の深化につながっていくとするものである[91]。

これに対し高尾［2009］は，このモデルは理念浸透プロセスを理解するためには有効なモデルであると一定の評価を与えながらも，「分かること」と実際に行動することの違いがあまり問題にされていないと指摘する[92]。そしてこの指摘は，前述した観察学習モデルにも同じように当てはまるとも指摘している。

また田中［2012］もこのモデルは理想的ではあるものの，現実的に考えれば，仕事に追いかけられる日常の中で，腰を据えて経営理念について語り合う時間を確保することは難しいのではないかと指摘し[93]，松岡［1997］も，意味生成モデルの意義を認めながらも，その有効性についての実証的裏づけがない点が問題だと指摘している[94]。

4）読者の視点論

北居［1999］が，経営理念を作者と読者というメタファーから洞察したのが読者の視点論である。経営理念が明文化され，公表される必要があるならば，「読者」の存在を意識したものである必要があるにも関わらず，実際にはこれまでの先行研究では「作者」視点の研究が多かったのではないかという問題意識からこの理論は生まれた。「作者」とはすなわち，創業者やトップ・マネジメントであり，「読者」は作者以外の組織成員や組織体内外のステークホルダーを指している。

---

88 金井（［1986］82 頁）は「ピア」の概念定義は困難であるとする。階層上の組織体にはない同輩を特定することが困難であるため，「当該集団の内部者がお互いをピアと認知しているときに，その集まりは，ピアから成る集団」であると，現象学的に定義するしかないとしている。
89 金井［1986］80-82 頁。
90 金井・松岡・藤本［1997］31･32 頁，松岡［1997］188 頁。
91 田中［2012］は，議論からの意味生成は理想であるが，「語る」以上に「経験する」ということが意味生成を起こすのではないかと指摘している。
92 高尾［2009］79 頁。
93 田中［2012］23 頁。
94 松岡［1997］189 頁。

この考え方は，R.バルト［1979］の文学理論[95]を応用したもので，経営理念を理解するには，その「作者」が作り出した意味を「読者」である組織成員が受動的に受け取るのではなく,能動的にどう解釈するかを理解することが重要であるとするものである。ただし，解釈はあくまで読者に依存した個人的なものであり，それを野放図に許可しているわけではなく，社会的な解釈をする必要があり，そのためには金井（[1989］88 頁）のいう理解を深めるための「対話」と，多様な解釈を交換する「場」が必要であるとする。

また，これまでの「作者」視点の経営理念の浸透の問題として，経営理念（価値観）の内面化は行動を決定するという前提として考えられがちであったが，近年の研究では価値は行動の一般的指針に過ぎず，具体的状況において意思決定するための有効性を持たないと指摘し，それ故読者の視点論の重要性を説いている。そして，読者の視点論で，経営理念の浸透を考えると，理念の浸透とは,「理念に対して共鳴・共感するだけでなく，理念に対する解釈を常に更新すること」[96]であるとし,「理念の浸透により行動が生まれるのではなく，むしろ活動を通じて理念への理解が変化していく」[97]としている。

この理論の問題点は，研究対象が 2 社と非常に少ない上に，かつヒアリングがその内の一部の従業員にしか行われていない点だろう。当然のことながら，従業員の解釈を個人的なものから一般的なものにする必要があるが，現実的にはすべての従業員が同一解釈をすることは考えにくいため，ヒアリング調査の絶対数が少なすぎることが指摘できよう。また，理念の浸透が「理念に対する解釈を常に更新すること」であるならば，個々の構成員の解釈は活動の度に変化するため,構成員の人数分だけ解釈が動的に存在することになり,コミュニーションによる解釈の共有化も現実的ではないように思われる。

5）組織シンボリズム論

組織シンボリズム論とは，経営理念の浸透方法についての理論的枠組みで，北居・松田［2004］，北居・田中［2006］によって研究されている。坂下［2002］は，これは第 3 世代

---

[95] 「テクスト分析はもはや，テクストがどこからやって来るか（歴史的批評），またどのように構成されているか（構造分析）を言うのではなく，テクストがどのように解体され，爆発し，散布されるか，つまり，テクストがコード化されたどのような道を通って立ち去るか，を言おうとつとめるのである。」R. バルト［1979］57 頁。

[96] 北居［1999］43 頁。「解釈を常に更新すること」とは，経営理念に対し一義的な考えを設け，受け入れることは意味の硬直化をもたらし，環境変化への対応が遅れることを意味し，文章の推論にしろ，コミュニケーションによる理解の進展にしろ，こうしたことを行うことにより常に新しい意味を経営理念にもたらす可能性があるため，終わりのないプロセスであると考えられる。北居［1999］41 頁。

[97] 北居［1999］43 頁。

の組織論[98]であり,「文化というもっとも複雑なシステムをメタファーにした社会学的組織論」[99]で，主な研究分野は「シンボリズム」と「組織文化」であるとし，北居・松田［2004］は,「組織における象徴の使用，組織内の儀礼や儀式といった象徴的活動，言語や物語，神話，伝説，イデオロギーに表される象徴的な比喩表現といった諸行為を研究する分野」であるとしている。

シンボルは,「言語的なもの」である神話や伝説，物語等,「行為的なもの」である儀式や通過儀礼等,「物質的なもの」であるステータス・シンボルや会社のロゴ等の 3 種類に分類できるとされ，組織成員に対し，統制機能やシステム維持機能，記述機能等を提供するとされる[100]。

北居・松田［2004］は，伊丹・加護野（［2003］362 頁）や Collins and Porras［1994］,野林・浅川［2001］の先行研究で示された理念浸透策を挙げ，これらは先に示したシンボルの 3 類型にあてはめることはできるが，個々のシンボルにどのような効果があるかは示されていないとし，Schein［1985］の先行研究から行為的シンボルの相対的重要性を導き出している。これは，大企業であるほど行為的シンボルを通じた理念浸透活動が有効であり,「言って聞かせたり，文章や文物で見せたりするよりも，やってみせたり，やらせたりすること」が理念浸透には有効であることを示している[101]。

これに対し，北居・田中［2006］はシンボルとしてのコミットメント[102]を研究対象とし，コミットメントの程度が理念浸透の方法の効果を仲介・媒介する効果について検証している。北居・松田［2004］が主に上場企業を対象にした調査であるのに対し, 北居・田中［2006］は，日本企業に勤務する従業員を調査対象としており，個々の組織成員への浸透の違いを考慮している。調査の結果，コミットメントが理念の浸透度に与える直接的な効果は大きく，直接的効果が見られた方策は「仕事への反映」,「しつけ」,「唱和」であったとする。

---

98 坂下（［2002］3･4 頁）は第 1 世代の組織論は一般システムをメタファーにした古典的管理論や官僚制組織論であり, 第 2 世代はやや複雑なシステムをメタファーとした人間関係論や近代組織論やコンティンジェンシー理論がこれに相当するという。

99 坂下（［2002］4・5 頁，100 頁，192 頁）。社会学の認識論的パラダイムに依拠するため，機能主義的組織シンボリズム論と解釈主義的組織シンボリズム論に大別され, 前者は組織文化の機能を見ることで，その機能故に組織文化が存続しているとする視点であり，後者は組織の中で共有される意味体系の生成に焦点をあてる視点である。

100 北居・松田［2004］99 頁。

101 北居・松田［2004］117 頁。

102 北居・田中（［2006］279 頁）では，Meyer and Allen［1997］の「組織コミットメントとは，組織と従業員の関係を特徴づけ，組織におけるメンバーシップを継続，もしくは中心とする決定に関するインプリケーションを持つ心理状態」という定義を示している。また田中（［2009］109 頁）は，組織コミットメントは 3 つに分けられ，功利的コミットメント，規範的コミットメントおよび情緒的コミットメントがあるとしている。

北居・田中［2006］の研究は，北居・松田［2004］の組織に対する調査では説明できない個々の構成員への浸透度の違いに対応したものと考えられるが，これらの研究の課題として，理念の浸透に有効とされる方策は，どういった企業であっても有効であるのか，そもそも有効・無効を判断する方法が明確ではないといった点が挙げられる。

6）正統的周辺参加（状況的学習論）

詳しくは後述するが，Lave and Wenger［1991］の状況的学習論に基づく経営理念の浸透の研究は非常に少なく，本稿執筆時点では，萩原［2011］，渡辺［2011b］の研究がそれに該当する[103]。

まず萩原［2011］の研究から見ていこう。萩原［2011］の研究の特徴は，企業自体を「実践共同体」と見なし[104]，新入社員や中途社員等新参者が同社で働くことを「状況に埋めこまれた学習（正統的周辺参加)」として捉え，正統的周辺参加による学習を，企業の構成員が企業に正統的に周辺から参加することで「仲間や先輩や上司との相互関係や同時的に社会との相互関係の中で，歴史的過程の中において学習し，自らを習熟させていくこと」として，経営倫理を埋め込んだ効果的な学習・仕事環境を実現できる経営の仕組み・仕方を考察している点である。

萩原［2011］は Lave and Wenger［1991］の正統的周辺参加のポイントとして 5 つ[105]，そしてこれを企業に適用する際のポイントを 4 つ挙げ[106]，これらのポイントがネッツトヨタ南国株式会社と株式会社 J・アートレストランシステムズの 2 つのケースでどのように扱われているかを分析している。この 2 社においては「新参者に対して経営理念・ビジョン（倫理観・価値観）を基盤に仕事を真に習熟せしめ，それが社会的実践となるという『良き徒弟制度』が存在」し，このような仕組みを経営に採用していたことが，根源的な倫理

103 萩原（［2011］39 頁）は「経営理念に内包される経営倫理の根本原理」を組織成員の心に浸透させる必要があるとしており，研究のまとめ（47 頁）では，「企業経営において倫理を内包する企業理念の定着・浸透及びその他の諸要因により実現する効果的な経営の仕組み」を論じたとあるため，本稿の対象とした。なお，北居（［1999］47 頁）は，徒弟制度に絡めて正統的周辺参加について簡単に触れている。

104 本来実践コミュニティは固定した集団ではなく，きわめて流動的であるとされているため，コミュニティの規模が Lave and Wenger［1991］の想定するものより大きいのではないかと考えられる。

105 萩原［2011］41 頁。1 つめは，教育と学習を独立の営みとみなしていること，2 つめは，学習を社会的実践の一部であるとしていること，3 つめは，学習はアイデンティティの形成過程だとしていること，そして 4 つめは，学習とは共同体の再生産，変革，変化のサイクルの中にあるとすること，5 つめは，共同体と学習者にとって参加の価値のもっと深い意味は，学習者が共同体の一部にあるということ，である。

106 萩原［2011］42 頁。1 つめは，正統的周辺参加＝学習の仕組み・仕方を経営に取り入れること，2 つめは，学習は学習者のアイデンティティの形成過程であるため，透明性のある環境づくりと学習できる仕組みを戦略的に構築すること，3 つめは，従業員に学習は社会的実践の一部だと実感させること，4 つめは業を遂行して見せること，である。

を埋め込んでいる学習･仕事環境を生み,従業員と組織能力の向上に資することとなった,とまとめている[107]。

次に渡辺［2011b］の研究を見てみよう。渡辺［2011b］は，経営理念の組織的浸透の一側面としての「経営理念の継承過程」を実践的な個人の学習過程として捉えるための方法として,状況的学習論による正統的周辺参加を用いて分析･検証を行っている。渡辺［2011a］の研究の特徴は研究対象の参与観察である。彼はこの方法により，新卒社員が学習と再解釈を繰り返しながら，日々の実践の中でどのように組織の経営理念と行動準則を受容していくのかを調査している。

渡辺［2011b］は Lave and Wenger［1991］の状況的学習論とこれまでの学習論の相違点は正統的周辺参加（legitimate peripheral participation）にあるとし，これまでの学習が「単なる『知識の教授（teaching)』」と捉えられているのに対し，正統的周辺参加における学習は,「実践的行動による，学習者の能動的な『学び（learning)』」であり，学習は「学習者による共同体への『参加（participation)』に関わる問題である」としている。言い換えれば,学習は「学習者個人の頭の中にあるものであるとか,事実的知識のかたまり（a body of factual knowledge）を受容するようなもの」ではなく,「共同参加の過程の中に位置づけ」られるものであるとしている[108]。そしてこのように学習を実践論的に捉えることで，「個人の認知過程」や「単なる生成的現象としての社会的実践」から回避することに成功しているとする[109]。

また，渡辺［2011b］は，Lave and Wenger［1991］がいう，学習者が共同体の関係性の中で主体的に学ぶものは，知性的技能以上の「実践の文化（culture of practice)」であり，共同体の実践を構成しているものについての一般的な全体像をつくりあげるとし，彼女らのいう「知識（knowledge)」という語は，広義には「文化（culture)」という意味で，狭義には生産過程に必要な「技術（skill)」として捉えられる概念であり，経営理念はこの知識の枠組みに内包されるとしている[110]。

7）組織ルーティン論

大月［2004］によれば，組織ルーティンとは,「組織が目標達成行動を図る際の主要な手

[107] 萩原［2011］47 頁。
[108] 渡辺［2011b］62 頁。
[109] 渡辺［2011b］69 頁。
[110] 渡辺［2011b］67 頁。

段と見なされ，組織が安定した行動をとることができるメカニズム」[111]であり，これが組織行動にとって重要な要因であることは J. マーチ・H. サイモン［1977］や R. サイアート・J. マーチ［1967］等により述べられてきたという[112]。一般的にルーティンという言葉から連想されるのは非人間的な反復作業であり，否定的な意味合いで使われることが多いと思われるが，組織におけるルーティンは，実行し続け，3S（単純化，標準化，専門化）を極めれば極めるほど改善されていくため，肯定的に捉えられるとしている。

槇谷［2012］は，組織には「組織ルーティンを安定させようとすればするほど変化するというパラドックス現象があり，それが組織変革を成功に導く」[113]とし，組織ルーティン論を用いて経営理念の機能化プロセス[114]を説明している。そしてキャノン株式会社の社史を中心とした文献研究から，企業の持続的成長と発展のメカニズムを捉えるためには,「単なる業績や経営組織の量的拡大と経営組織の質的変容の 2 つの側面からだけでは不十分」であり，企業が「社会的な公器」として位置づけられ，組織の目的と個人の目的を統合する経営理念の機能化により成長と発展の持続が可能になると結論づけている[115]。

高尾・王［2011］は，組織ルーティンの効果として標準的作業手続が行われるようになり,「経営理念が組織に浸透していれば，経営理念の文言に依拠した行動パターンが繰り返し生じる」とする。つまり，経営理念の浸透を「経営理念が組織ルーティンとして作動している状態」と定義しているといえよう[116]。これはすなわち，組織成員自身による経営理念の解釈が不可欠ということである。そして 2 社の従業員に対する質問調査票による調査の結果，共感・行動への反映・深い理解という理念浸透の 3 次元構造が見出され，組織成員の高い情緒的コミットメントは職務責任の幅を拡大しても，それは理念の行動への反映には結びつかないとしている。

この理論の問題として，基本的にはこの理論の対象が組織であることがあげられよう。高尾・王［2011］は，この理論を組織成員に援用して研究を行っているが，経営理念が組織ルーティン化した状態が経営理念の浸透だとしても，組織ルーティンの捉え方が多様[117]であるため一般化は難しいと考えられる。また，槇谷［2012］は社史を中心とした文献調査に基づく研究であり，経営理念が組織成員に浸透したかについても鑑みる必要があると

---

111 大月［2004］90 頁。
112 大月［2004］80 頁，槇谷［2012］4 頁。
113 槇谷［2012］3-4 頁。
114 槇谷［2012］77 頁。経営者の思想，哲学といった世界，すなわち経営理念が，経営実践の場面で，どのように展開されているのか，その一連のプロセスを客観的に考察することをいう。
115 槇谷［2012］183-192 頁。
116 高尾・王［2011］53 頁。
117 槇谷［2012］4 頁。

すると，社史は基本的には会社視点で書かれたものであるため，定性的な内容についてはかなり組織的バイアスがかかっていると考えられる。少なくとも従業員へのインタビュー調査等，調査対象への実際のアプローチは必要であろう[118]。

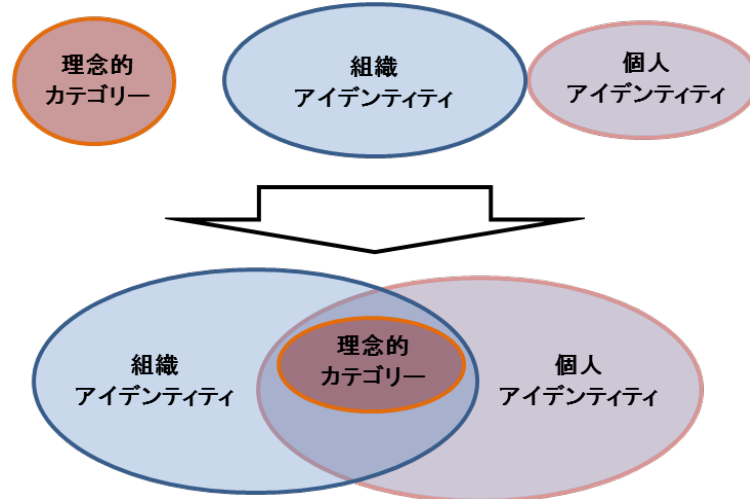
8）組織コンテクストのアイデンティティ理論

高尾・王［2012］は，組織文化論に依拠した研究の対象は組織体そのものにあるため，組織への理念浸透が実現されれば，従業員にも理念が浸透しているとする前提での議論は，組織成員個々の理念への意識差が反映されていないとする。そして組織視点と個人視点を統合したアプローチとして，「組織コンテクストのアイデンティティ理論」による従業員への経営理念浸透の解明を行っている[119]。この理論の系譜の原点は社会的アイデンティティ理論[120]にあり，組織アイデンティフィケーション論，マクロ的組織アイデンティティ論，社会心理学系の組織アイデンティティ論から成り，「組織とは何か」および「自分とは何か」の本質を問うことによって発展してきた理論である。この理論は経営理念に「組織自身による自己定義」が含まれていることから，経営理念を組織アイデンティティと関係づけた考察は意義があるとしている。

具体的には，従業員が認知する組織アイデンティティの中核に経営理念が位置づけられていることが理念浸透の必要条件であるとし，Albert and Whetten（［1985］pp.263-295）が示した組織アイデンティティの要件である，中核的性質（central character），特異性（distinctiveness），時間的継続性（temporal continuity）を従業員が捉えていれば，経営理念と組織アイデンティティは一致しているとする。言い換えれば「意図的に提示された組織アイデンティティとしての経営理念が組織アイデンティティの核となるには，大半の組織成員から，経営理念が組織の中核的性質であり，特異的なものであって，時間的に継続性をもつものとみなされる必要がある」[121]ということになる。

こうした点を踏まえ高尾・王［2012］は，組織コンテクストのアイデンティティ理論を用いて経営理念を分析するにあたり，「経営理念の浸透は理念的カテゴリーによって定義される組織アイデンティと個人アイデンティティの融合プロセスである（Figure 2.3）」と，

118 槇谷（［2012］194 頁）自身が研究課題として，経営者へのインタビュー調査や現場での参与観察等の質的調査が必要であるとしている。
119 高尾・王（［2012］27 頁）は，国内の組織コンテクストのアイデンティティ理論を取り上げた経営学研究について，「わずかな例外」を除くとほとんどないと指摘しているが，ここで挙げているわずかな例外の中にも，経営理念の研究として用いられているものはない。
120 「個人がある社会的カテゴリーの一員であることで，個人の自己概念の一部が，このカテゴリーを定義づける特徴によって提供される」とする。高尾・王［2012］30 頁。
121 高尾・王［2012］37 頁。

Figure 2.3　理念浸透の段階モデル

出所）高尾義明・王英燕［2012］『経営理念の浸透－アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣，44 頁。これを一部修正。

「経営理念の浸透は 3 つの構成次元，理念への情緒的共感[122]，認知的理解[123]および行動的関与[124]によって捉えられる（Figure 2.4）」という 2 つの命題を設定している。

なお，高尾・王［2012］は，経営理念と組織アイデンティティが一致していることは自明ではなく，むしろ一般的には両者は一致しておらず，経営理念は「意図的に提示された組織アイデンティティの一部」と考えるのが妥当であると指摘している[125]。またその他に，日本企業の成員性に関する規範の変化についても指摘し，近年，日本的経営の中心であった終身雇用・年功序列が崩壊してきているにもかかわらず，マネジメント層は依然として組織成員性を前提としており，こうした点が個々の従業員のアイデンティティに影響を与えているとしている[126]。

この理論の問題として次の 3 点が挙げられよう。1 つは，探索的因子分析から求められた 3 つの測定尺度自身の定義の問題，もう 1 つは 3 つの測定尺度の関係の問題，最後は測

---

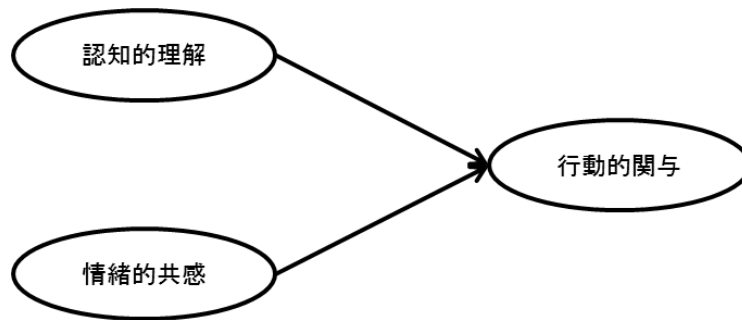
122 次の 4 つの測定項目から開発されている。
A1　自社の経営理念や行動指針に共感を覚える。
A2　自社の経営理念は仕事上の難関を乗り越えるうえで助けとなる。
A3　私の価値観と自社の経営理念は矛盾しない。
A3R 私の価値観に照らすと，自社の経営理念には受け入れられない部分もある。

123 次の 3 つの測定項目から開発されている。
C1　経営理念や行動指針の内容をよく知っている。
C2　経営理念を入社間もない新入社員にわかりやすく説明できる。
C3　求められれば，社外の人に対しても自社の経営理念をわかりやすく説明できる。

124 次の 5 つの測定項目から開発されている。
B1　どうすれば経営理念に基づく行動がとれるかを考えることがある。
B2　自分が社内の会議や打ち合わせで経営理念に言及したことがある。
B3　社内宛の文書やメールで，経営理念を引用したり，言及したことがある。
B4　袋小路に陥ったとき，解決のヒントを得るため，経営理念にまで立ち返ることがある。
B5　難問に直面したとき，経営理念にまで戻って考えるようにしている。

125 高尾・王［2012］26 頁。

126 高尾・王［2012］31･32 頁。

Figure 2.4　行動的関与の分析枠組み

出所）高尾義明・王英燕［2012］『経営理念の浸透－アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣，73 頁。これを一部修正。

定尺度を導き出す測定項目の問題である。

まず 1 つめの定義の問題であるが,「情緒的共感」の共感については「自社の経営理念や行動指針に共感を覚える」と測定項目に明示されているが，情緒が何を指しているのかが明確でない。「認知的理解」については測定項目に「よく知っている」,「わかりやすく説明できる」とあり,「行動的関与」についても各測定項目に行動と関与を示唆する言葉が明示されているのに比べ,「情緒」という極めて抽象的な言葉に対して，どういう状態を指しているのかが不明確となっている。

2 つめは，本当に「従業員の認知的理解と情緒的共感があれば，行動的関与に結びつくのか」という点である。一見すると理解と共感があれば行動に結びつくというのは正しく思える。しかし，果たして本当にそうであろうか。田中［2013］も指摘しているように，実際のビジネスの現場では従業員は共感しなくとも行動すること，また理解がなくても行動することはある。人は必ずしも合理的に行動するわけではないことは経済人モデルへの批判で明らかであろう。

最後 3 つめは，測定尺度である「行動的関与」を調査票による調査で確認することは可能であるが,「認知的理解」と「情緒的共感」については調査票で確認することは難しいと考えられる。これら 2 つは，あくまで個々の心理状態の確認であるため主観的にならざるをえない。そのため調査方法は 5 段階評価方法を採用しているが,「認知的理解」の測定項目には「よく知っている」,「わかりやすく説明できる」という問いがあり，人によって解釈が異なる表現であることが指摘できよう。

4　まとめ

本章では，経営理念の浸透に関する先行研究を概観した。経営理念の浸透に関する研究は 2000 年代に入ってから盛んになってきた新しい分野であるが，経営理念の浸透がどういう状態を指しているのか，その定義は定まっていない。しかし，組織成員の浸透状態について松岡［1997］や野林・浅川［2001］が視座を示したことで，浸透の主体も組織から組織成員を対象にした研究に移り，調査対象も大企業から中小企業へ，分析手法も定量分析から定性分析，または両者を組み合わせたものへと移ってきつつある。

そして経営理念の浸透に関する研究が依拠する理論も，こうした流れとともに変わりつつある。経営理念の浸透に関する研究において，1980 年代後半から 90 年代にかけて最も指示された「強い文化」論は，企業を分析対象としたものであり，経営者のリーダーシップを中心に議論され組織成員への浸透というミクロ的視点を欠いたことから，その後の理念の浸透研究を長く停滞させることとなった。その後，浸透の主体の対象が組織成員である従業員に移ってきたことで，個人を対象とした理論に依拠した研究が行われるようになったものの，それぞれいくつかの課題を抱えている。

たとえば観察学習モデルは社会的学習理論を応用しており，その前提となる考えが楽観的であるため批判されやすい。意味生成モデルは個人の内面で起こった「腑に落ちた」状態が意味の生成であるとするが，「分かる」ことと「行動する」ことの違いが観察学習モデル同様重視されていない。読者の視点論は文学理論に依拠した点が特徴的であるが，理念の浸透の対象を個人としながらも，調査が一部従業員にしか行われておらず調査対象のバイアスがかかっている可能性を否定しきれない。組織シンボリズム論は，経営理念の浸透にはシンボルが影響するとするが，有効とされたシンボルの一般性についての言及がなされていない。正統的周辺参加（状況的学習論）は，企業を 1 つの実践コミュニティとして捉えて論じているが，100 人を超えるコミュニティのメンバー全員に等しく経営理念が浸透していると考えるのは現実的ではないという疑問が残る。組織ルーティン論は，組織内でルーティン化している状態が経営理念が浸透している状態だとするが，多様なルーティンの捉え方を一般化するのは難しいと思われる。組織コンテクストのアイデンティティ理論では，人は共感と理解があっても行動に移さないこともあるのではないか，という疑問が残る。

第３章　「個人の認知」と「状況における学習」による経営理念の浸透

1　はじめに

経営理念は知識経営学の視座から見ると暗黙知と形式知から構成されている。経営理念を認知し，理解し，行動に移すのは組織成員である。組織成員は組織の実態の一部であり，彼らは，成文化された経営理念から経営理念の形式知部分を学習し，「頭の中」に知識として溜め込んでいく。そして言葉として表現できなかった経営者の想い等については，経営理念の暗黙知部分として実践現場における他者の言動等を通じて学習し，自身のコンテクストを書き換えていく。経営理念はこのような仕組みを絶えず繰り返すことによって従業員に浸透していくと考えられる。

第 1 章，第 2 章では，経営理念が注目されてきた背景と経営理念及びその浸透に関する先行研究をまとめたが，第 3 章以降では，これらの先行研究を踏まえた上で，経営理念が組織成員に浸透していく仕組みについて論じていく。

本章ではまず，知識経営学の視座から経営理念が暗黙知と形式知で構成されていることを確認した上で，従業員に経営理念が浸透する枠組みとして，サービス・マーケティング研究から生まれ，組織内において従業員を顧客と見立てるインターナル・マーケティングについて触れる。そしてその枠組みで使われる一般的なコミュニケーション・モデルであるコード・モデルの問題点を指摘し，言語・非言語コミュニケーションについて確認した後で，形式知としての経営理念を整理する個人の学習の仕組みを言語学の語用論の一分野である関連性理論を使って考察し，また暗黙知としての経営理念については状況的学習論における実践コミュニティを使って考察する。その後，従業員満足と顧客満足の関係をサービス・プロフィット・チェーンで示した後，企業が従業員に提供するサービス品質を測定するモデルである SERVQUAL を確認する。続いて満足概念だけでは表せない組織（企業）と個人（従業員）の関係を信頼概念により考察する。

そしてこれら先行研究を踏まえた上で，経営理念が従業員に浸透する仕組みを整理し，経営理念が浸透している企業について 5 つの仮説を提示する。

2　知識経営学の視点による経営理念の構造

第 1 章で見た経営理念の先行研究において, 経営理念の構造には階層構造があり, Figure 1.10 のように経営理念，経営方針，経営行動と上位概念から下位概念に至るにつれ，より実践的になることに触れた。また，Figure 1.11 では，広義・狭義の経営理念とビジョン，ミッション，CSR の関係について紹介した。こうした経営理念の構造を更に現場の実践に活かすために，まず知識経営学の視座から経営理念の構造を考えてみよう。

1)「知」について

まずは「知」について簡単に触れておこう。学問としての知の探求が哲学に始まったことに異論を挟む者はいないだろう。野中［1990］は，哲学の歴史はギリシア時代以来,「知識とは何か」を巡って繰り返され，一切の先入観を廃し，知識の究極の根拠を問う「認識論」を中心に展開してきたとする。しかし認識論では懐疑論の追及をかわすことができず，誤りの可能性を含まない絶対確実な知識を確立する方法として「合理論」と「経験論」のアプローチが試みられたが，議論は未だ続いているという[127]。また浅井［2004］は東洋においては，孔子は知とは「不知を区別すること」であり「知は人を知ることであり，人間の義務的行為を実践し神霊を敬遠すること」であるとし, 知の徳に価値があったとする[128]。これは知の認識論的考え方と同じであるが，では，現代において「知」とはどのように捉えていけばよいのだろうか。知（知識）[129]についての先行研究をもう少し見てみよう。

まず教育における知識とは伝統的に「独立的かつ不連続なもの」であり,「通常用いられるところの諸活動とは無関係な，学校の教室での活動によって教師から生徒へと適切に伝達される」ものと考えられている。言い換えれば「知ること」は生徒の頭の中で，そして教育は教室の中でそれぞれ生起するものと考えられている。それ故，教育は複雑な外の世界から隔離されており，抽象的知識に蒸留できるとされている[130]。

また, 物理学者, 社会学者である M. ポラニー［1985b］は，訓練が伝達する知識もあり，それは,「言葉では表せないし，映像でも伝えられない。その種の知識の伝達は，いわばあ

127 野中［1990］46-53 頁。
128 浅井［2004］11 頁。
129 本稿においては，知と知識の違いについて論じてはいない。
130 J. ブラウン他［1991］62 頁。

る人相学による特有の目鼻だちと，その人相学でいう顔の造作とを，ひとびとが認知する能力によっている」[131]としている。

続いて経営学ではどう捉えられているだろうか。P. ドラッカー［2007］は知識を「行動のための情報，成果に焦点を合わせた情報」であるとし，その目的は「人間の外部，社会と経済，さらには知識そのものの発展」にあり，「成果を生むために高度に専門化」されているもの[132]と述べ，また，T. ダベンポート・L. プルサック［2000］は，知識を「反省されて身についた体験，さまざまな価値，ある状況に関する情報，専門的な洞察などが混ぜ合わさった流動的なものであり，新しい経験や情報を評価し，自分のものとする枠組みを提供する。それは，人の心に発し，人の心に働きかける。組織において知識は，文書やファイルのなかに存在するだけでなく，組織の日常業務，プロセス，慣行，規範のなかに埋め込まれている」[133]と述べている。その他に，野中・竹内［1996］[134]は，知識を「正当化された真なる信念」[135]であると定義し，「知識」は単なる「情報」ではなく，「信念」や「コミットメント」，そして目的をもった「行為」に関わるもので，それゆえ特定の文脈やある関係においてのみ意味を持つとしている。

これら知識に関する捉え方をごく簡単にまとめれば，教育学でいう知識が頭の中にある独立的かつ不連続なもの（情報）を指しているのに対し，経営学では知識は単なる情報ではなく，教育学でいう頭の中にある情報が「行為」に結びついたものとして捉えているといえよう。本稿の研究対象は企業及びそこで働く従業員であるので，従業員を個人，企業を組織として捉え，以下ではそれぞれにおける「知」の捉え方について，また知識経営学の視座から暗黙知と形式知の考えを確認し，この視点から経営理念の構造について考えてみよう。

2）個人の「知」と組織の「知」

個人の「知」と組織の「知」。この違いは「知」を保有する対象の違いである。組織という概念が登場するまでは，長らく「知」の対象は個人でしかありえなかった。組織という

131 M. ポラニー［1985b］181 頁。
132 P. ドラッカー［2007］62 頁。
133 T. ダベンポート・L. プルサック［2000］23･24 頁。
134 野中・竹内［1996］85 頁。
135 野中・竹内（［1995］85 頁）は伝統的な西洋認識論が命題や形式論理で典型的に表現される知識の絶対で静的な，人間から独立した側面を強調するため，「知識」の最も重要な特性として「真実性」を挙げている。

存在が発明され，その社会的地位が重要性を帯びるにつれ，個人の「知」との対比として組織の「知」が考えられるようになってきたと考えられる。

周［2007］は，組織学習の視点から組織が組織の内部，外部を問わず知識を獲得する場合，それに実際に携わるのは組織成員であるが，「組織構成員の１人ひとりの知識の合計が組織全体の知識と等しいとは限らない」[136]ため，組織学習と関連して知識を論ずる場合は，組織における知識と個人レベルの知識は分けて論じる必要があるとしている。

では改めて，個人の知はどのように捉えたらよいのだろうか。M. ポラニー［1985a］は，個人的知識を個人的なもの，すなわち理解する行為における＜知る人＞の個人的参加（personal participation）と，客観的なもの，すなわち，隠れた実在（reality）との接触を確立するという意味での行為である＜知ること＞との融合とし，「個人的知識は知的な自己投出（commitment）であり，またそうであるから，内在的に冒険的なものである。誤りでもありうる断定（affirmation）だけが，こうした種類の客観的知識を伝えると言うことができる」[137]とする。菅原・今林・野々村［2000］は，この M. ポラニーの考えを受けた上で，個人の知[138]を「個人のもつ知識（技能知）・潜在性を内感することによって，自己の内面に総合力を築き，それを行動に転化させる」という「自己の内面プロセス」を通して発現するもの[139]とし，個人の「知」には，「個人の創発的な内感的コミュニケーションは不可欠」[140]であるとする。また周［2007］は組織学習との観点から，個人知を「組織に参加している個々人が持っている知識」と定義し，個人が「今までいかなる教育や訓練を受け，いかなる経験を積んで，いかなる洞察力を持っているかによって異なるもの」[141]としている。

では，組織の「知」をどう捉えればよいのか。組織の「知」という考え方は，組織の競争優位の源泉を「知識」に求める知識経営学において，組織の強みは組織固有の知識（＝組織知）をいかに創出し活用するか，ということから生まれたとされる。

榊原［2006］は組織知を，「組織メンバーによって共有，共用されつつも，他方で他の組織に模倣されにくい知識」としているが，その存在を説明することは困難であるとし[142]，菅原・今林・野々村［2000］は，組織知は個人の「知」が変換されることで組織の「知」

---

136 周［2007］254 頁。
137 M. ポラニー［1985a］ⅱ頁。
138 菅原他（［2000］71 頁）は，「知」と「知識」を異なるものとして捉え，知識を静的，知は「静的なものから動的なものへと変換する萌芽的作用を導く力」としている。
139 菅原他［2000］72 頁。
140 菅原他［2000］77 頁。
141 周［2007］254 頁。
142 榊原［2006］126 頁。

が形成されるとし，その過程における組織メンバー間のコミュニケーションの重要性を説き，M. ポラニー（[1980］93 頁）の「知るまえに，また知ることができるために，信じなければならない」という考えに依拠し，「知るためには相手を信じなければならない。ここに，内感しあうコミュニケーションの本質がある」と説明している。つまり，組織知が形成されるにあたっては，組織内のメンバー間でお互いが共感し，尊重し合うようなコミュニケーションが機能することが必要である，としている[143]。

また，周［2007］は，組織知を「組織の中に埋め込まれている知識」であり，「諸制度や組織構造，ルーティン，生産工程，製品・サービスなど」といった具体的な形で表れているものを指すと述べ[144]，先に述べた個人知と併せて知識の分類と学習との関係を Table 3.1 にまとめている。これは学習，すなわち知識を増やすということについて，以前は誰も知らなかったことを知るようになることを「知識の増加」，より多くの人々がある一定のことを知るようになることを「知識の拡散」とし，個人知の増加を「個々人が個人学習を通じてまだ他人が知らない知識を先に習得すること」，個人知の拡散を「個人知の増加された個人が組織の他の構成員との相互作用いわばコミュニケーションを通じて，その知識を周りの人々と共有していくこと」，組織知の増加を「組織が新しい知識を競争相手より早く具現化し，組織の中に蓄積していくこと」，組織知の拡散を「増加された組織知が教育や研修などを通じて，組織を構成する個々人に教え込まれること」と整理している。

なお，組織知についてここまで個人の知と対比させて紹介してきたが，本稿で論じる範囲とは異なるため，経営理念の浸透との関係については別の機会に論じることとする。

3）暗黙知と形式知

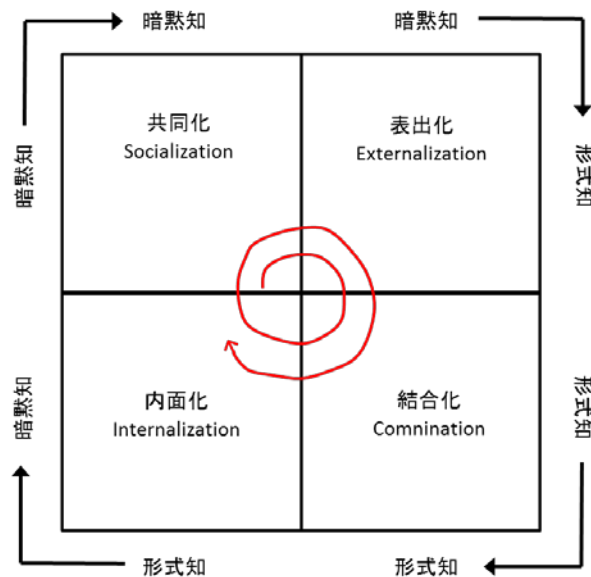
野中・竹内（[1996］88 頁）は，M.　ポラニー（[1980］15 頁）の「我々は語ることが

Table 3.1　**知識の分類と学習の区分マトリックス**

	知識の増加	知識の拡散
個人知	個人知の増加 （個人学習）	個人知の拡散 （コミュニケーション）
組織知	組織知の増加 （具現化）	組織知の拡散 （教育・研修）

出所）周炫宗［2007］「戦略的組織学習とホット・グループ」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号，254 頁。

143 菅原他［2000］77･78 頁。
144 周［2007］254 頁。

Figure 3.1　SECI モデル

出所）野中郁次郎・紺野登［1999］『知識経営のすすめ－ナレッジマネジメントとその時代』筑摩書房，254 頁。これを一部修正。

できるより多くのことを知ることができる」という考えから，形式知と暗黙知を次のように説明している。

形式知（explicit knowledge）とは明確で，形式的・体系的なものであり，「言葉や数字で表すことができ，厳密なデータ，科学方程式，明示化された手続き，普遍的原則などの形でたやすく伝達・共有すること」ができ，「コンピュータ符号（コード），化学式，一般法則と同一視されている」ものをいい，「基本的には目に見えにくく，表現しがたい，暗黙的な」知識のことを暗黙知（tacit knowledge）といい，個人的な行動や経験，理想，価値観に基づいているため形式化しにくく，「主観に基づく洞察，直感，勘」といったものがこれに該当するとしている。そして，暗黙知には「技術的側面」と「認知的側面」があり，前者はノウハウと呼ばれる技能や技巧，後者はメンタル・モデル，想い，知覚等と呼ばれる無意識に属するもので，表面に出ることはほとんどないが，「我々が世界をどう感知するかに大きな影響を与える」とする[145]。また，野中・紺野（［1999］104 頁）は，形式知を社会的で客観的，一般的で科学的法則に基づく知識，暗黙知を個人的で主観的，時間や場所に特定される知識，とその特性を示しているとする。

野中・竹内［1996］が提唱した暗黙知と形式知の概念および，Figure 3.1 の SECI モデルは個々の企業の競争優位の源泉が「知」にあることを示し非常に画期的であったが，今世

145 野中・竹内［1996］8･9 頁。

紀に入り批判的な意見も増えてきている。たとえば海外において， Nooteboom［2006］[146]は暗黙知が容易なコード化によって形式知化できるという知識経営学の方法的観点を批判しており，Hislop［2009］は知識経営学に認識論上の相違が存在することを指摘して批判しているほか[147]，榊原［2006］がドイツ経営経済学における G. シュライエッグ・D. ガイガーと S. ギュルデンベルク・H. ヘルティンクの間の，知識概念の定義と境界設定を巡る論争を紹介している[148]。

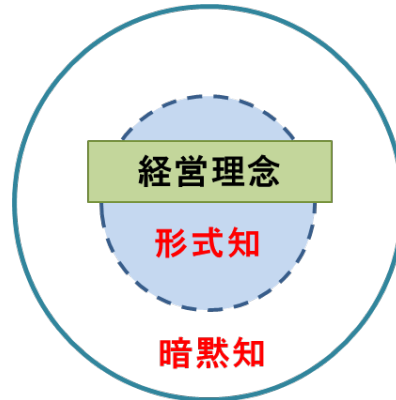
また，国内でも福島［2009］が外延の定かでない暗黙知を簡単に形式知化できるとするのは問題ではないかと指摘しているほか[149]，香川［2011］のように，野中・竹内［1996］が暗黙知は他者への伝達が難しいとしながらも，それを他者と共有可能な形式知へ転換することが組織の発展につながると述べていること，また，形式知を個々の暗黙知化する過程を認知心理学でいう転換に該当すると述べていること等は,「野中らが一見組織と個の関係を捉えているようで，個体主義的な考えに基づく，或いは関係論との混同を伺わせるものではなかろうか。」[150]と批判している。

なお，本稿では後述するコード・モデルの表現を使い，形式知は「コード化された言葉，知識」をいい，暗黙知は「形式知以外のもの」と定義し，論を進めていく。

4）経営理念の構造

知識経営学の視点で知識を捉えていくと,組織知とは単なる個人の知の集合体ではなく，組織の中に埋め込まれた，個人が教育や訓練によって学んだ他に模倣されにくい知識の集合体である，といえる。そしてこれは組織に埋め込まれているため，容易に増加・拡散できるものではない。それ故時間をかけて習得する必要があり，野中・竹内［1996］の示す暗黙知であるということができよう。たとえば，企業内の諸制度や組織構造，ルーティン等で表現されているものは，この暗黙知を形式知化したものであると考えられる。暗黙知

146 Nooteboom (2006), p.xv.
147 Hislop (2009), pp.27-29.
148 榊原［2006］115 頁。これは，G. シュライエッグ・D. ガイガーがいくつかの論文で野中理論，特に知識概念の曖昧性に対して,野中らはあらゆるものを知識と見なしているが故に,「知識でないもの」について言及ができないと批判している。彼らは，知識と非知識の境界基準を示し，無限定にすべてのものが知識であるわけではなく，明示化が必要であるとする。そして，この境界基準に従えば，彼らは暗黙知を否定しているわけではないものの,暗黙知は「知識」とは見なされないと指摘している。しかしこの彼らの野中理論の批判に対して異を唱え，野中理論の妥当性を唱えたのが，S. ギュルデンベルク・H. ヘルティンクである。彼らは野中理論をその根拠となる哲学的背景思想から見直せば，すべての事柄を明示的に語り尽くすことはできないが，「諸細目を知ることによって事物についての真の観念が得られる，と考えることは根本的にあやまった信仰」だと，野中理論への批判を批判している。
149 福島［2009］19-22 頁。
150 香川［2011］71 頁。

Figure 3.2　知識経営学の視座による経営理念

出所）筆者作成。

と形式知の考えについては，SECI モデルに対する一部批判はあるものの，これですべてが否定されるものではない。経営理念をこうした知識経営学の視座から捉えたとき，経営理念には，その策定者の想いが形式知化できた部分と，形式知化できなかった暗黙知的部分が必ず混在する。何故なら想いをすべて言語化し，成文化[151]することは非常に困難なことだと考えられるからである。

こう考えると，知識経営学の視座からは経営理念は Figure 3.2 のように暗黙知と形式知が常に混在していると考えられよう。

また，先行研究では，経営理念には成文化を必要とする立場と，成文化は必要でないとする立場に分かれている。松田（[2003］41・42 頁），髙（[2010］57 頁）や高尾（[2010］39 頁）は，経営理念が成文化されている必要があるとする立場をとり，住原・三井・渡邊［2008］は経営理念には成文化が必要でないという立場とる。

住原・三井・渡邊（[2008］28・29 頁）は「経営理念が文字として書かれている場合も，書かれてはいない場合も，文字や言葉そのものはあくまでテキストであり，経営理念の実体の一部」でしかなく，「その存在を知る人間の集団の日々の行為・行動自体も，経営理念の実体の全貌ではない」とし，「文字や言葉というテキストと，それを解釈・再解釈する営みを行う人間との『相互作用』という関係性」に「理念の実体がある」とする立場であるが，本稿では成文化までは必要ないが，言葉として発話されたものも経営理念として考える。何故なら，経営理念に関する発話がいつも言語コードだけを含んだ形式知であるとは限らず，言外の意味を含んだ暗黙知をも含む発話であることもあるからである。これが経営理念の形式知と暗黙知の切り分けが困難な理由と考えられよう。

151 広辞苑第 6 版では，成文とは「文章に書き表すこと。また，その文章」のことを指す。

3　インターナル・マーケティングと経営理念

前節では知識経営学の視点から経営理念の構造について述べてきたが，本節では経営理念の浸透の枠組みとなるインターナル・マーケティングを中心に，この考え方が何故生まれてきたのか等その経緯を確認しながら，次節のマーケティング・コミュニケーションにおける言語・非言語コミュニケーションに繋げていく。

1）サービスの定義と特性

まず，インターナル・マーケティング研究の原点となったサービスについて簡単に触れておこう。マーケティングはもともと環境変化に対応して物を売る仕組みであったが，現在ではサービスを売る仕組みでもある。しかし近年では，顧客視点を重視し，物中心の考え方からサービス中心の考え方に変わりつつある[152]。では，そもそもサービスとは何であろうか。

その考え方はさまざまであるが，Rathmell（［1966］p.33）は，サービスを物と比較して，「レンタル製品のサービス，所有する製品に対するサービス，非製品のサービスがその違いである」とし，Vargo and Lusch（［2004］p.2）は，サービスを「他者または自分自身のための行為（deeds），プロセス，パフォーマンスを介して行なわれる特定の能力（知識およびスキル）の適用である」，Grönroos（［2007］p.52）は「サービスは通常，しかし必ずしも常にではないが，顧客とサービスを提供する従業員と/あるいは身体的なリソースあるいは製造物と/あるいは顧客の問題に対する解決策として提供されるサービスの供給者のシステムの間で行なわれる対話の多かれ少なかれ一連の無形の活動から成り立つプロ

---

152 製造者の視点からの製品を中心とした有形物の交換概念から,利用者である消費者の視点からサービスを中心としたスキルや情報,知識のような無形物の交換概念へのマーケティング意識のパラダイムチェンジのことをいい，サービス・ドミナント・ロジック（以下，S-D ロジック）といわれる。S-D ロジックはこれまでの有形財の交換を前提とした Goods-Dominant Logic を包含し，有形財は知識や活動が埋め込まれた「器（appliance）」（Vargo and Lusch［2004］p.9）であり，流通のための手段に過ぎないとする。つまりマーケティングにより交換されるのは，有形財そのものではなくそれに埋め込まれた知識やスキル等のサービスということになる。本文で述べているようにサービスの定義はさまざまであるが Vargo and Lusch［2004］のサービスの定義は，伝統的に人間の行為・パフォーマンスをサービスとして定義する後述の Kotler and Keller［2009］の定義を拡張し，彼らはサービスを，行為・パフォーマンスそのものではなく，それを介してなされる知識・スキルの適用であるとしている。たとえば S-D ロジックで広告を捉えると，広告物（advertisements）は広告の送り手により知識やスキルを埋め込まれた「器」であり，広告活動（advertising）は，まさしく，知識・スキルの適用という意味でのサービスであるということができよう。S-D ロジックは 2004 年の発表以来多くの研究者の支持を得ているが，その一方で S-D ロジックには市場取引から生じる価値創造の特徴，つまり取引概念について説明されていないといった Day（［2006］pp.85-90），Achrol and Kotler（［2006］pp.320-333）等の批判もある。

セスである」，Kotler and Keller（［2009］p.386）は「一方がもう一方に対して提供することができる，本質的に無形で，そして何の所有権ももたらさない行為あるいはパフォーマンスをいう。その生産には有形物と結び付く場合もあれば，そうでない場合もある。」と何人もの研究者が定義づけを試みているが未だ定まった定義はない。これはサービスの多義性・多様性に基づくためと考えられる[153]。

ただし，サービスと物との違いについては分かりやすい点もある。それは，物には形があり，サービスには形がないということだろう。つまりサービスは無形財であるため，必然有形財の持つ特性とは異なっている。Fisk, Grove and John［2008］[154]は，サービスの特性を物と区別し，無形性（intangibility），同時性（simultaneity），異質性（heterogeneity），消滅性（perishability），賃貸／権利（rental/access）の 5 つの特性があるとし，Kotler and Keller［2009］[155]も同様に無形性（intangibility），不可分性（inseparability），変動性（variability），消滅性（perishability）の特性があるとしている。

サービスのこうした特性により，サービスは貯蔵できず標準化が難しいためサービス業においてはサービス品質の管理，評価は最も重要な課題であるといえる。そして，安定したサービスの提供が，顧客の再購買に繋がるという点で顧客満足はサービス品質管理に起因しているといえる[156]。

2）インターナル・マーケティングの定義と経営理念との関係

インターナル・マーケティングとは，もともとはこのようなサービス・マーケティング研究の中から，1970 年代後半に Grönroors によって提唱された考え方である[157]。Kotler and Keller（［2009］667 頁）によれば，インターナル・マーケティングとは「組織内の全員が自社のマーケティング・コンセプトとマーケティング目標を信じ，顧客価値の選択，提供，

---

153 山本（［2007］27 頁）は，日本でいうサービスと英語圏でのサービスは日本でサービスに対する理論分析がされてこなかったことに起因してその使用範囲が同じではないとする。また，近藤（［1999］52-54 頁）は，サービスは英語圏では「業務活動」という意味で使用されるが，日本では「態度」，「無料やおまけ」，「精神や理念」，「業務活動」の 4 通りの意味で使用されているという。

154 Fisk, Grove and John（［2008］pp.8-10）は，無形性について，たいていのサービスは見られたり，触れたり，持てたり，あるいは棚の上に置くことができないとし，不可分性については，たいていのサービスは，サービスの生産と消費が同時に起こるとしている。また，可変性ついてはサービス団体がそのサービスの遂行品質を標準化することは難しいとし，消滅性については，たいていのサービスは生産したものを消費の前に貯蔵しておくことができないため，サービスはただサービスを生み出すときにだけ存在するとしている。そしてレンタル／利用権については，サービスは一時的な占有か，あるいは所有権の代わりに利用権を提供するとしている。

155 無形性とはサービスは購入前に見ること，味わうこと，触れること，聞くこと，匂いを嗅ぐこともできないこと，不可分性とはサービスは生産と消費が同時に行われること，変動性とはサービスは誰が，いつ，どこで提供するかに大きく依存するため変動するということ，消滅性とはサービスは蓄えておくことができない，ということである。Kotler and Keller［2009］pp.389-392.

156 宮城［2009］45-46 頁。

157 Grönroors (1978), pp.588-601.

Figure 3.3 **インターナル・マーケティングの定義の変遷**

1981年

「インターナル・マーケティングの目的は，動機づけることであり，顧客に対し意識的な人材を得ることである」（Grönroos 1981）

1984年

「組織の目的に注意を向ける一方で従業員を内部顧客とみなすこと，仕事をこうした内部顧客のニーズと必要とされるものを満たす内部製品とみなすこと」（Berry 1984）

1990年

「インターナル・マーケティングは，従業員に会社の哲学や信条における変化を受け入れる気にさせるひとつのプロセスである」（Reardon and Enis 1990）

1991年

「インターナル・マーケティングとは，従業員のニーズを満たす仕事の産物を通して適任の従業員を引きつけ，育成し，動かし，留めておくことである。インターナル・マーケティングとは，従業員を顧客として扱う哲学である。［中略］そして，それは仕事の成果を人間のニーズに合うように形作る戦略である」（Berry and Parasuraman 1991）

「顧客に焦点を当てた組織を発達させる重要な活動。インターナル・マーケティングの根本的な目的は，内的そして外的な顧客意識を高め，組織的な有効性のために機能上の障害を取り除くことである」（Christopher, Payne and Ballantyne 1991）

1993年

「私たちが示唆するのは，インターナル・マーケティングは，変化に対する組織的抵抗に打ち勝ち，集団的機能的戦略の効果的な実行に向けて従業員を協力させ，動かし，まとめるための計画された努力を指しているということである」（Rafiq and Ahmed 1993）

1995年

「インターナル・マーケティングとは，環境の変化に対する効果的反応や新しく立案された経営上の計画を効率的に採用する柔軟性や，日常業務における絶え間ない向上を確実にするひとつのプロセスであり，メカニズムである。インターナル・マーケティングは組織が環境上の変化に対して対応し，その能力を継続的に高めるよう支援すること」（Varey 1995）

「インターナル・マーケティングは，市場における業績を向上させることを目的として，従業員の関心を組織内部の活動に向けさせる，組織内部のマーケティングのあらゆる形態のことである」（Ballantyne, Christopher and Payne 1995）

1997年

「インターナル・マーケティングは，関係構築のプロセスである。そのプロセスの中では，従業員の自律性とノウハウが合わさって，市場の変化に対応するために組織内に変革をもたらす活動を鼓舞する，新たな組織的知識が創造され伝えられる」（Ballantyne 1997）

1998年

「従業員の間で内的コミュニケーションと顧客としての自覚を促進する活動であり，その活動と外的市場パフォーマンスとを結びつけるものである」（Hogg, Carter and Dunne 1998）

1999年

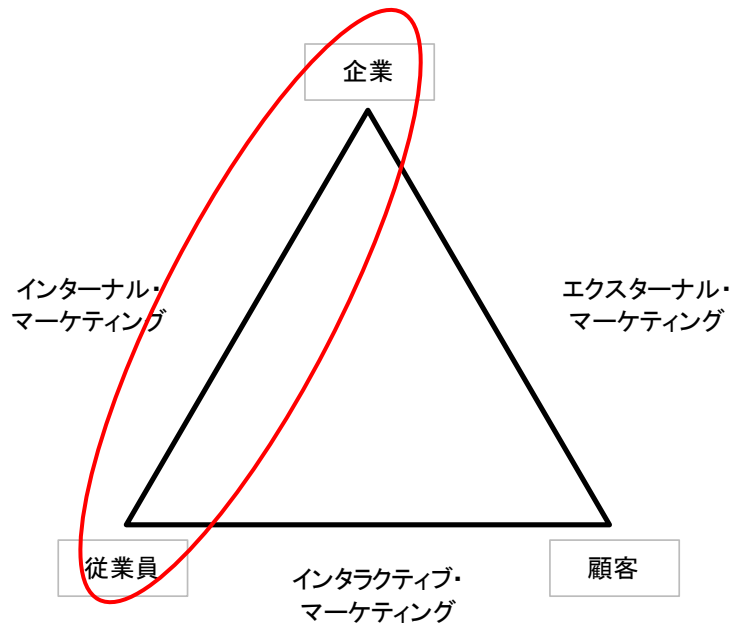
「目的追求型の社会的プロセスであり，マクロ環境（社会）とミクロ環境（組織を構成するコミュニティ）に応じた戦略的な組織上のすばやい変化を継続的に生み出すための概念システムである」（Varey and Lewis 1999）

2000年

「インターナル・マーケティングの私の体験は結局こういうことになる。それは，内的組織の境界線を横切って従業員間の関係を発展させるための戦略である。また，知識を生み出すプロセスを利用する際に，従業員の自律性とノウハウが結合し，変えられる必要のあるあらゆる内的活動に挑戦するためになされる。この活動の目的は，エクスターナル・マーケティングの質を高めることである」（Ballantyne 2000）

出所）木村達也［2007］『インターナル・マーケティング　内部組織へのマーケティング・アプローチ』中央経済社，11･12 頁。

伝達へ積極的に関与するよう仕向けること」であるとする。Beckham（［1992］p.3）はインターナル・マーケティングが成功するためには顧客満足に対する責任はマーケティング部門だけでなく，組織内のすべての従業員が負っているため，組織として統合的なマーケティングが必要であると指摘している。

Figure 3.4 サービス産業における 3 つのマーケティング・タイプ

出所）Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (2013), *Marketing for Hospitality and Tourism, 6th ed.*, Pearson Education, p.44. これをもとに筆者訳のうえ，一部加筆。

これは，企業がインターナル・マーケティングを実現しようとすると，顧客との接点を持つ従業員が重要な役割を果たすことになると考えられるため，コンタクト・パーソネル（CP）を特に重視しがちになるからであろう。しかし，企業としてのマーケティング活動を考えると，CP やマーケティング部門だけの活動では，企業としてのマーケティングの効果は発揮できない。このことは組織内の全従業員が協力してマーケティングを行う必要があることを意味している。つまり，企業が有する競争優位の最大の源泉となる自らの従業員をターゲットとしたマーケティングがインターナル・マーケティングといえる。

インターナル・マーケティングの定義は，Figure 3.3 のようにその唱えられた時代と論者により変遷しており未だ定まっておらず，現在はホリスティック・マーケティング（全体論的マーケティング）の一部として捉えられているが[158]，先述したように当初は動機づ

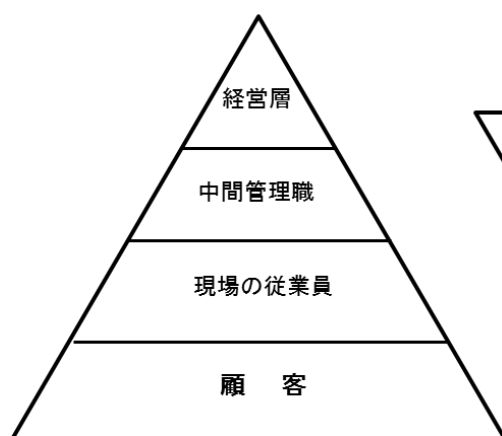
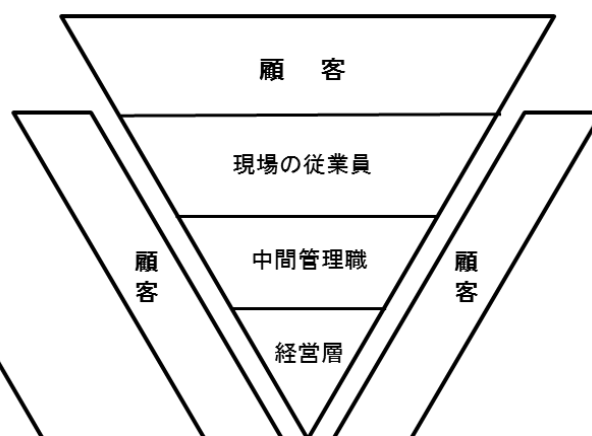
[158] P. コトラー（[2004] 26 頁）はホリスティック・マーケティングの本質について，「製品中心から顧客中心へ，『製品を売る』から『顧客に満足を届ける』へと，重点を移行させる点」にあるとし，Kotler and Keller（[2009] 59 頁）では，そのコンセプトを「マーケティングのプログラム，プロセス，活動それぞれの幅と相互依存性を認識した上で，マーケティングのプログラム，プロセス，活動を開発し設計し実行すること」とし，ホリスティック・マーケティングには，「リレーションシップ・マーケティング，統合型マーケティング，インターナル・マーケティング，社会的責任マーケティング」の 4 つの構成要素があるとする。
嶋口（[2006] 10･11 頁）によれば，「統合マーケティング」等の類似概念とホリスティック・マーケティングの最も大きな違いは，従来の概念の主張はほとんど企業サイドの内的最適化や効率化を目指すものであったのに対し，この概念は顧客を組み込んだ包括的な WIN-WIN 型価値創造を志向している点であるとされ，この概念を最大公約数的に整理すれば「組織が顧客を中心に，長期的，全社的視点からマーケティング活動を有機的，統合的に展開していくプロセス，ないし考え方」となるとする。

けられた顧客志向の従業員，すなわちCPの啓発を目的としていた。その後90年代に入り，第一線の従業員は内部従業員のサポートがあってこそ高品質サービスを顧客に提供できるとその対象が拡張されたことにより[159]，企業の内部組織を市場と捉え，企業が顧客に対して行うマーケティング活動を，従業員に対して行うことを指すようになった[160]。Figure 3.4のように企業が顧客に対して実施するマーケティングをエクスターナル・マーケティングと呼び，CP がさまざまな場面で顧客に対して実施するマーケティングをインタラクティブ・マーケティング，そして企業が自社の従業員をターゲットとして実施するマーケティングをインターナル・マーケティングという。白井［2003］は，これら3つのマーケティングは連携して実施される必要があり，単独では効果が上がらないとしている[161]。

Table 3.2 3つの主要取引パラダイムの比較

	刺激－反応パラダイム	交換パラダイム	関係性パラダイム
主体	売り手中心	買い手中心	両者中心
取引方向	一方的	双方向	一体的
取引思想	統制	適応	共創
買い手の位置	反応者	価値保有者	パートナー
時間的視角	短期	短・中期	長期
中心課題	プロモーション	マーケティング・ミックス	関係マネジメント

出所）嶋口充輝・石井淳蔵［1995］『現代マーケティング〔新版〕』有斐閣，15頁。

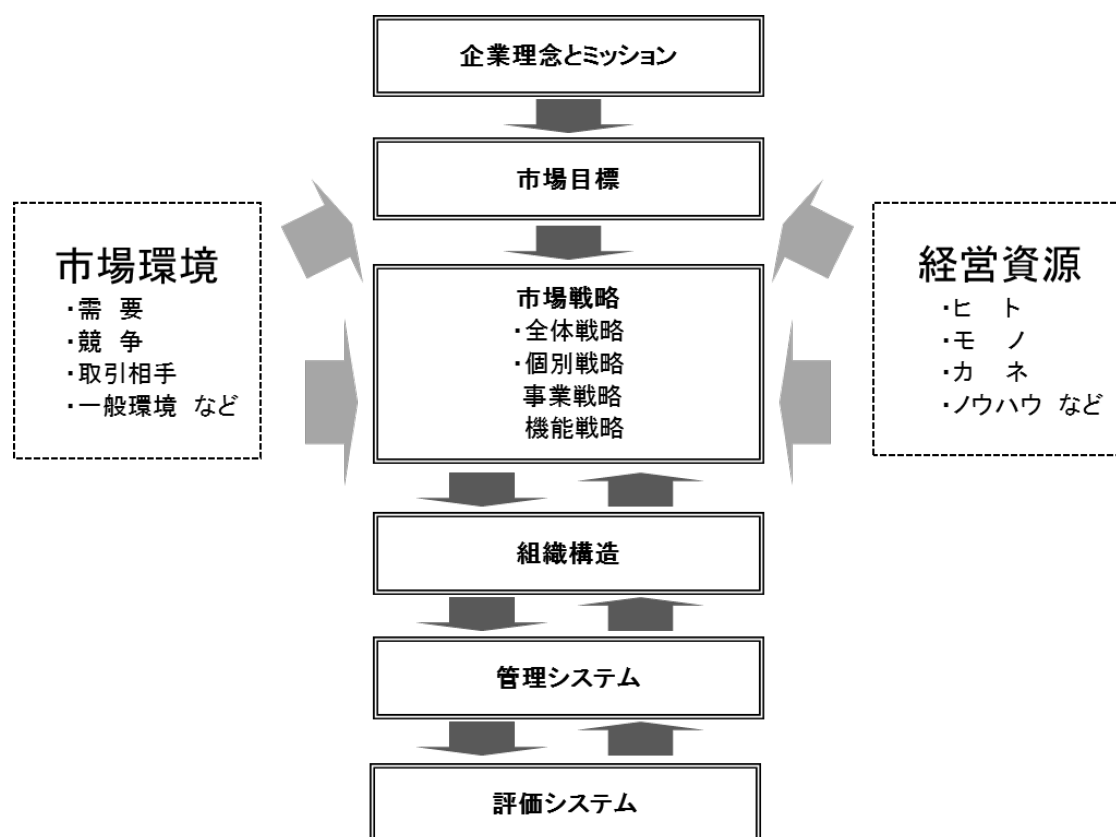
Figure 3.5 伝統的企業と現代的顧客志向型企業のそれぞれの組織図

出所）Kotler, P. and Keller, K. L. (2009), *Marketing Management, 13th ed.*, Prentice–Hall, p.161.　筆者訳。

---

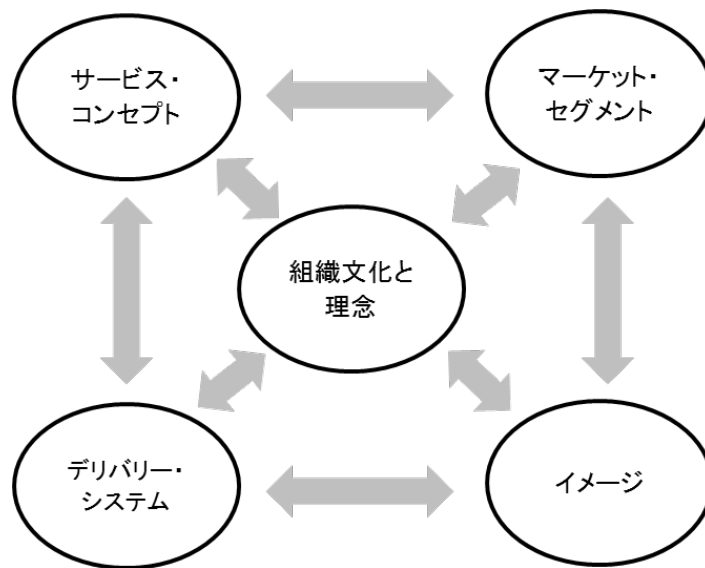
159 Grönroors (1990).
160 その後，リレーションシップ・マーケティングの考え方が普及するにつれ，機能させるための必要条件ともなった。市川・藤岡［1996］63頁。
161 白井［2003］29頁。

顧客こそ企業にとっての唯一の利益の源泉，プロフィット・センターであるという考えに立脚する顧客志向に立つと，Table 3.2 のようにそのマーケティング・パラダイムは「刺激－反応パラダイム」,「交換パラダイム」から「関係性パラダイム」へと変遷している[162]。その考え方の違いを組織図として表したのが Figure 3.5 であり，（b）は逆さまのピラミッドと呼ばれ，経営層を上に顧客を下に見る従来の構造ではなく顧客を上に置くことで顧客起点を意識できるようにした組織図である。言い換えれば，プロダクト・アウト志向から，マーケット・イン志向，すなわち顧客志向を実現するための組織図といえるだろう。

また，S. バロン・K. ハリス（[2002］193 頁）は，従業員が効果的に働くためには「すべての人が共通の目標に向かって働く必要」があるとしており，Figure 3.6 のように戦略的マーケティングを実践する場合，その起点となる経営理念は，マーケティング・コンセプト[163]の前提として位置づけられるが，この流れはインターナル・マーケティングの場合

Figure 3.6　戦略的マーケティングの全体枠組み

出所）嶋口充輝・石井淳蔵［1995]『現代マーケティング〔新版〕』有斐閣，40 頁。

162 これらのパラダイムは，排他的ではなく共存が可能である。
163 Kotler and Keller（[2009］59 頁）によれば，「選択した標的市場に対して競合他社よりも効果的に顧客価値を生み出し，供給し，コミュニケーションすることが企業目標を達成するための鍵となる，という考え方」である。

Figure 3.7　サービス・マネジメント・システム

出所）Norman, R.(2002), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business, 3rd ed.*, John Wiley & Sons, p.58. 筆者訳。

も同様であろう。インターナル・マーケティングの場合大きく違うのは，通常のマーケティングでいうターゲットが「顧客」ではなく，「従業員」であるということであるが，インターナル・マーケティングの場合も経営理念が重要な役割を果たすと考えることができる。

たとえば，Norman［2002］が事例研究から構築したサービス・ビジネスの概念的枠組みが Figure 3.7 であるが，これは組織文化と経営理念を中心に，マーケット・セグメント，サービス・コンセプト，デリバリー・システム，イメージの 5 つの要素から構成されており，それぞれの要素との関係を保ちながら，組織全体が効果的に機能するシステムとなっている。「組織文化と理念」がこのシステムの中心になっているということから，これが従業員の行動の方向づけや従業員の価値観等に大きく影響を与えているということが推定できよう。

しかし，インターナル・マーケティングに対する批判も少なからず存在する。たとえば木村（［2007］8 頁）が指摘するように，Kotler and Keller（［2009］667 頁）や Beckham（［1992］p.3）はインターナル・マーケティングの成立のためには，全従業員の協力とマーケティング活動が必要であるとしているが，この考えは正論ではあっても，現実にこのように活動されているかどうかは懐疑的であるとする。何故なら組織の規模に関係なく，部門間の利害が同一であることはなく，個々の従業員の有するコンテクストは異なっているからである。また，Rafiq and Ahmed（［1993］pp.219-32）は，従業員に対して販売されている「製品」（インターナル・マーケティングの場合はすなわち，職務）は通常，従業

員によって購買される必要があるのではないか，また企業の内外を問わずすべての顧客は等しくサービス組織のなかで重要として扱う，というこれらの考えは，マーケティングの根本原理である（外部）顧客第一主義に反しているのではないか，と批判している。

このような，インターナル・マーケティングの中核を成す基本的前提には,「満足している従業員が顧客満足を導く」があるが[164]，この点については第 7 節で後述する。

---

164 S. バロン・K. ハリス［2002］199 頁。

4　マーケティング・コミュニケーションにおける言語・非言語コミュニケーション

前節では，経営理念の浸透の枠組みとしてインターナル・マーケティングを中心にその概念の基礎となったサービスについて確認した。経営理念を従業員に浸透させるということは，全従業員に経営理念が自社の組織文化や概念の中心であることを示し，また企業と従業員の関係は関係性パラダイムに類似しており，経営理念を起点とする戦略的マーケティングは組織を効果的事業活動に導くことになることを示した。これは言い換えれば自社のステークホルダーに対し責任を負うことを意味する。

本節ではインターナル・マーケティングを実践していくにあたり異なるコンテクストを有する従業員に対して，経営理念を共有するために必要なマーケティング・コミュニケーションについて確認する。一般的なマーケティング・コミュニケーション・モデルはコード・モデルに依拠して説明されることが多いが，その問題点とコミュニケーションの分類として，経営理念の浸透に重要な役割を果たすと考えられる非言語コミュニケーションについて確認する。

1）コード・モデル

企業の内側であれ外側であれ，マーケティングの実践のためには顧客とのコミュニケーションは欠かせないが，マーケティングにおけるコミュニケーション・プロセスは，Shannon and Weaver［1949］によるコード・モデル[165]に依拠して説明されることが多い。

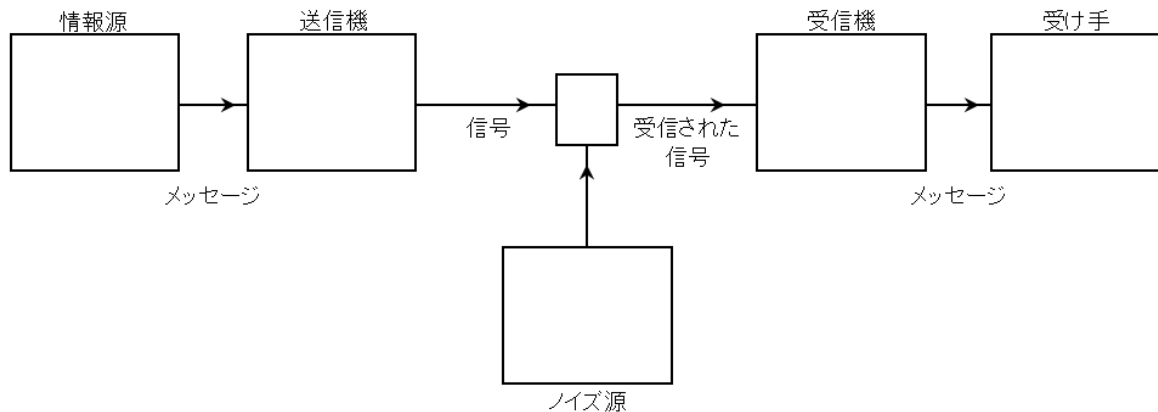
Figure 3.8 のコード・モデル[166]は，Shannon and Weaver により 1940 年代後半に発表された。この理論が発表された当初は,「シャノン理論はおよそ“情報”を主題とするすべての研究分野に光明をもたらす」といわれ，Weaver による解説[167]にもあるようにこのモデ

---

165 「コードとは私たちが用語を使うときに,メッセージとシグナルを対にして,2 つの情報処理装置（生態的であれ，機械的であれ）のコミュニケーションを可能にするシステムである。」Sperber and Wilson (1995), pp.3-4.

166 「コードとは『メッセージをシグナルと対にして，2 つの情報処理装置（生命有機体であれ，機械であれ）間のコミュニケーションを可能にするシステム』である。ここで，メッセージは，伝達装置内の表示ないし表象であり，シグナルは，一方の装置が創出し，他方の装置が認識できるような外部環境の改変を意味する。コミュニケーションは，そのままでは送ることのできないメッセージ（思考それ自体はわれわれの頭の中から動かすことができない）を，送ることのできるシグナルへと転換（コード化）し，受信先でそのシグナルを解読（デコード化）することによって達成される。コミュニケーション経路内にノイズが入らず,『装置がきちんと作動していて，コードが発信元と受信元が同一であるかぎり，コミュニケーションの成功は保証される。』」薄井［2010］99-100 頁。

167 「通信という語は，ここでは，ある人の心が他人の心に影響を及ぼす可能性のある手段全てを含む，たいへん広い意味で用いられる。もちろん，この言葉は文書や会話のみならず，音楽，絵画，芝居，バレエをも含んでおり，実のところ人間の全ての行為を含む。（中略）この解説文の言葉遣いは，会話による通信という，特別な（中略）分野のことを述べているように見える。しかし実際には，ここ

Figure 3.8　Shannon and Weaver のコミュニケーション・モデル

出所）Weaver, W. (1949), *Recent Contributions to The Mathematical Theory of Communication*, The University of Illinois Press, p.4. 筆者訳。

ルは人間のすべての行為を含んでいると考えられていた。

実際，現在においてもコミュニケーションに関する工学的・社会学的なモデルに用いられており[168]，アメリカの大学で必修である Public Speaking のクラスでは，コード・モデルを意識した指導がされているという[169]。

後述する関連性理論で著名な Sperber and Wilson［1995］は，このモデルの基本的な考え方はアリストテレス以来，西洋文化の中に確立されていた言語コミュニケーションの説明であると指摘し，記号論（記号学）はこのコード・モデルの領域を拡張してきたものの，その枠組みでは文化的，芸術的象徴において，聴衆の関心をある方向に向けることはできても，コードとメッセージの組合せの体系を見つけることはできず，コード化されたコミュニケーションが保証するはずの表象の同一性が得られなかったと批判している[170]。

コード・モデルでは，メッセージの送り手と受け手が全く同じコードを共有することで送り手の意図したメッセージが受け手に伝わることになるため，その前提となるコードの組合せが重要となる。しかし，人間はコンピュータとは異なりすべての人が全く同じコードを持っているわけではない。つまり 1 人としてすべてのコードを共有している人はおらず，それ故必ず送り手と受け手のコードは異なるため，「送り手≠受け手」となる。そうするとすべての人間に共通なコードがない限り，人と人とのコミュニケーションは成り立たなくなってしまう。

で述べられている全てのことが，あらゆる種類の音楽や，静止画像，テレビのような動画像についても同じようによく当てはまる。」なお，訳書では，“communication”を「コミュニケーション」ではなく，「通信」と訳している。C. シャノン・W. ウィーバー［2009］15-16 頁。

168 松岡［1996］115 頁。

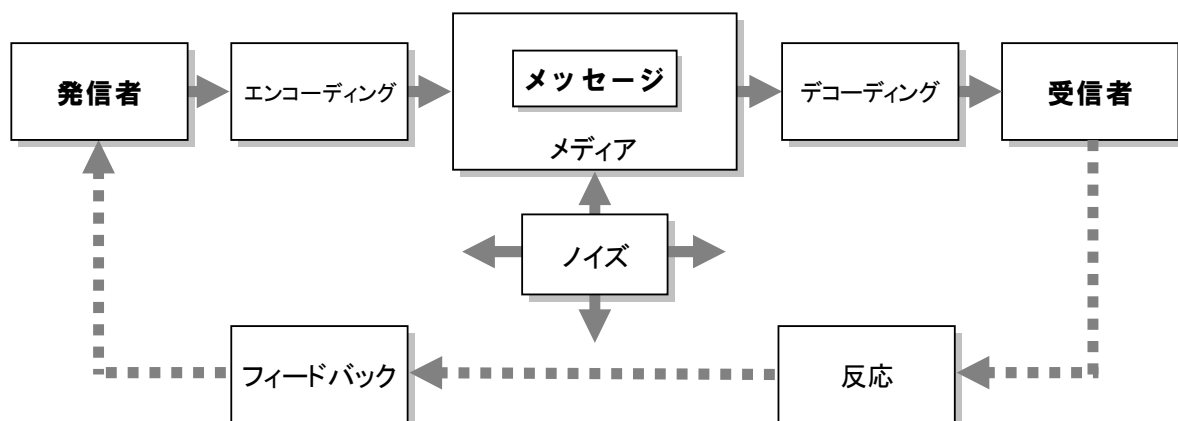
169 末田・福田［2003］42 頁。

170 Sperber and Wilson (1995), pp.5-9.

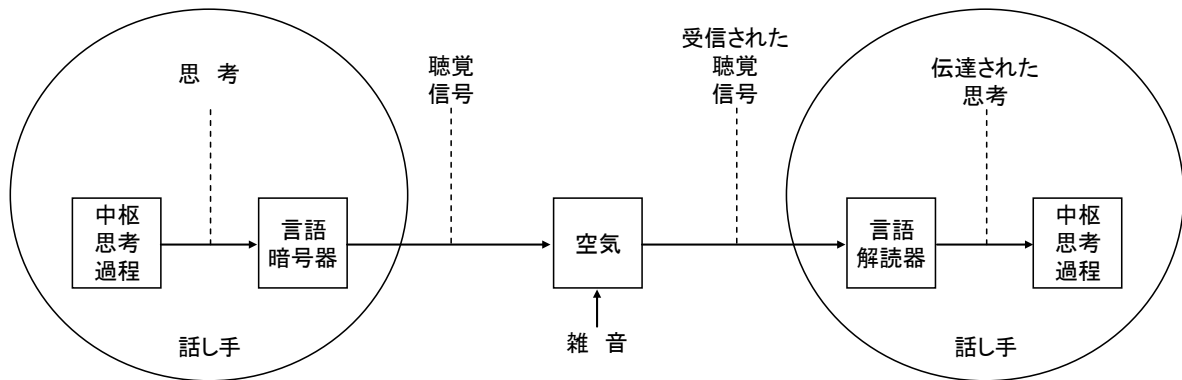
また仮に，万人に共有するコードがあったとしても，その伝達を妨げるノイズがあると送り手と受け手の間では最適なコミュニケーションは成立しないことになる。しかし，実社会においては両者の間には必ず何らかのノイズ, たとえば心理的ノイズ, 社会的ノイズ, 文法ノイズ，機械的ノイズ等が存在する。仮にノイズが全くない状態が存在するとすると「送り手＝受け手」となり，自己と世界が一体化してしまうことになる。

2）マーケティング・コミュニケーション・モデルと言語伝達モデル

Kotler and Keller［2009］も，Figure 3.9 のようにマーケティング・コミュニケーションのマクロモデルとして，送り手（発信者）と受け手（受信者）の間のコミュニケーション・プロセスを Shannon and Weaver モデルに依拠して説明している[171]。しかしコード・モデルを適用したコミュニケーション・プロセスにはいくつかの疑問が残る。コード・モデルでは，前提としてメッセージの送り手と受け手が同じコードを共有し，それにより送り手の意図したメッセージが受け手に伝わりコミュニケーションが成立することになる。ところが，たとえば，現実には送り手と受け手が同じ日本語というコードを共有していても，コミュニケーションが成立しないことは頻繁にある。そしてこれは言語以外のコミュニケーション手段を用いても同様である。Kotler and Keller［2009］は，最適なコミュニケーションを妨げる原因としてノイズを挙げているが，実社会では両者の間にノイズが存在していてもコミュニケーションが成立することを我々は経験的に知っている。また，コードが共有されているとは考えにくい幼い子供と母親の間でもコミュニケーションは成立する。

Figure 3.9　**コミュニケーション・プロセス**

出所）Kotler, P. and Keller, K. L. (2009), *Marketing Management,13th ed.*, Prentice –Hall,p.514. 筆者訳。

171　Kotler and Keller (2009), pp.514-515.

Figure 3.10　人間の言語伝達モデル

出所）Sperber, D. and Wilson, D. (1995), *Relevance, 2nd ed.*, Blackwell, p.5. 筆者訳。

こうした点から，人間のコミュニケーション・プロセスには「コード」以外の何らかの要素[172]，たとえば「コンテクスト」が関わっていると推測できる。これを言語伝達モデル化したのが Sperber and Wilson［1995］であり，Figure 3.10 である。彼らが提示した推論による解釈プロセスは次節で後述する「関連性理論」と呼ばれる。こう考えていくと，マーケティングにおけるコミュニケーション・プロセスをコード・モデルだけで説明しようとすることは，すでに多くの研究者が指摘しているように限界があるといえ，それは企業の外側であれ，内側であれ同じであろう[173]。

3）言語コミュニケーションと非言語コミュニケーション

ここで改めてコミュニケーションについて考えてみよう。

人は自分以外の相手に自らの意思を伝えようとコミュニケーションする際に，まず使お

172 今井（［2001］12 頁）はコンテクストを，「発話を解釈するにあたっての手助けとなる，聞き手が自分の頭から取り出した想定」としている。また，Sperber and Wilson（［1995］pp.15-16）は，コンテクストを，発話解釈に用いられる心理的な構成概念，具体的にはその場の物理的環境やすぐ直前の発話だけに限らず，将来に関する期待，科学的仮説，宗教的信仰，逸話的記憶，一般的な文化的想定，話し手の心的状況に関する確信等，あらゆるものを含んでいるとしている。また張虹（［2006］132 頁）は，コンテクストを「言語の意味を解釈する役割を担っているのは言語だけではなく，コンテクストにもある。コンテクストを抜いてしまうと，解釈された意味が不完全になる。会話において，相手が何を考慮に入れ，何を入れないかがわかっていなければ，理解しあえることができない。この肝心なものとは言語の背後にかくれたコンテクストにある。」としている。

173 三浦（［2001］144 頁）は「コードが送り手と受け手間で共有されて初めて，コミュニケーションが成り立つわけであり，コードをモデルの中に取り込んでいない Kotler に代表されるモデルは大きな欠陥を含んでいると考えることができる」としている。
池田（［2000］10-11 頁）も「一昔前のコミュニケーション工学にとってはともかく，ヒトを含むコミュニケーションにおいて, コミュニケーションする両側に同じ前提がコピーのように存在すると仮定することにどれほどの現実性があるだろうか」と問題を指摘し，「コミュニケーション前提の完璧な供給は必ずしも必要ではない」としている。
薄井（［2003］143 頁）も「コード依存型コミュニケーションとコンテクスト依存型コミュニケーションの双方が存在すると考えられますが，マーケティング・メッセージの送り手は，自らが意図したとおりの意味を受け手に伝えるように，様々な努力をしています」としている。

うとするのが話し言葉であり，言語である。言語を用いることで，人は大量の情報を操ることができるようなった[174]。その一方で，言葉を介さないコミュニケーション，つまり非言語コミュニケーションが存在することに異論を挟む人はいないだろう。つまり，コミュニケーションとは，ある人が言語（verbal）・非言語（nonverbal）メッセージによって他者（や人々）の心に意味を生じさせるプロセスであると考えることができる[175]。

非言語コミュニケーションが「言語以外の手段によって行われるコミュニケーション」であり，我々が身体を使って行う多数の行動を指しているという考えは，コミュニケーション学の中ではある程度共有されている認識であり[176]，言語によるコミュニケーションと比べ，その人の本当の人格特性，態度，そして感情をよく表すともいわれており，代表的なものとして表情を用いたもの，身振りや言葉の抑揚・調子，相手の視線を知ること等が挙げられる[177]。

E. ホール（［1979］57 頁）は人としてのアイデンティティは，「それぞれの歴史的，社会的，文化的なコンテクストに十分親しんで」初めて「言葉，行為，姿勢，身振り，声の調子，顔の表情，それに時間，空間，物の扱い方，仕事のやり方，遊び方，求愛の仕方，身の守り方など」といった事柄を正しく読み取れるコミュニケーション構造体系からなるとした。つまり非言語コミュニケーションにおいても先述した言語コミュニケーションと同様，コンテクストが重要であることを示唆している。

ただ V. リッチモンド・J. マクロスキー（［2006］1 頁）によれば，非言語メッセージの研究は浅く，ヒューマン・コミュニケーションの研究において長い間無視され続け，また言語的メッセージで伝達できるメッセージ量より多くの内容を伝達できるため，多くの俗説が生まれたという[178]。しかし実際には，村越（［2001］4 頁）が Table 3.3 で示しているように「2 人以上の，複数の人間が，本人の意志によるかどうかに関係なく，何らかの関わりを持てば, 人間関係が成立し, そこに必然的にコミュニケーションが生まれてしまう」ため[179]，「ほとんどの人間の相互作用においては，言語要素と非言語要素の両方がとても

[174] 張虹［2006］131 頁，中村［2004］29 頁。
[175] V. リッチモンド・J. マクロスキー［2006］1 頁。
[176] 末田・福田［2003］139 頁。
[177] M. パターソン［1995］1 頁。
[178] その中の 1 つに「非言語行動は人間の相互作用におけるほとんどのコミュニケーションを明らかにする」というものがある。人の行動が他人にどのように影響するかを説明するとき引用されることが多いメラビアンの法則とされる「言語情報 7%，聴覚情報 38%，視覚情報 55%」がこれに該当する。しかし, これはメラビアン自身がこの結果は好意や反感等の態度や感情のコミュニケーションを扱う実験の結果であるため，話し手が好意や反感について語っていないときは該当しないと，否定している。Mehrabian, A. (2011), *Silent Messages -- A Wealth of Information About Nonverbal Communication (Body Language)*. (http://www.kaaj.com/psych/smorder.html, at 20140104).
[179] Table 3.3 において，「放置された行動」以外はコミュニケーション研究の対象であるという。

Table 3.3　発信者の意図の有無における非言語メッセージとコミュニケーションの関係

	受け取られないメッセージ	不正確に受け取られるメッセージ	正確に受け取られるメッセージ
意図的に送られるメッセージ	未遂のコミュニケーション	誤ったコミュニケーション	成功したコミュニケーション
非意図的に送られるメッセージ	放置された行動	誤った解釈	偶然のコミュニケーション

出所）村越行雄［2001］「言語・非言語コミュニケーションについて－コミュニケーションの理論化に向けて－」『跡見英文学』Vol.15，5 頁。

重要であり，通常，伝えられる意味はどちらか一方の要素にだけではなく，2 つの要素の相互作用に依存する」[180]ことになる。つまり，言語コミュニケーションと非言語コミュニケーションを意味の有無で明確に区分することは非常に困難であり，また先述したようにすべての人に共通なコードは存在しておらず，これは言葉であれ，言葉以外のコミュニケーションであれ同様であり，万人共通の伝達手段が存在しないことを物語っているといえよう。

非言語コミュニケーションは言葉の代わりを果たし，その内容が言語メッセージと異なる場合は，圧倒的に非言語メッセージを信じる傾向にあるというが[181]，中村（［2004］30・31 頁）の考えに従えば，人が言語をもたなかった時代には非言語コミュニケーションがより良い社会関係を築くための役割を果たしていたため，人は非言語メッセージを優先すると考えられる。また別の理由として M. ヴァーガス（［1987］19 頁）は，「言語コミュニケーションの解読は意識して学習したものなのに，非言語メッセージの解読法は，何も意識的に習得したものではない」ためとしている。また，M. ヴァーガス（［1987］21 頁）はごくわずかの例外として，周囲の大人を観察し，模倣することとによって，非言語コミュニケーションを身につけることは可能であり，末田・福田（［2003］143 頁）も「非言語コミュニケーションのレパートリー，表出ルール及び解釈のしかたは，言葉で学ぶというよりは，観察などを通して経験的に学ぶものである」としており，非言語コミュニケーションに関するコンテクストは，言語コミュニケーションと比べ普段は意識して学習することはないが，観察や経験から学習することは可能であると考えられる。

経営理念を浸透させる手段として言語コミュニケーションと非言語コミュニケーションを捉えたとき，言語化され[182]，成文化された経営理念は言語コミュニケーションで伝達することが可能であるが，言語化も成文化もされていない経営理念は言語コミュニケーショ

180 V. リッチモンド・J. マクロスキー［2006］2 頁。
181 M. ヴァーガス［1987］18 頁，V. リッチモンド・J. マクロスキー［2006］10 頁。
182 本稿では「言語化」とは発話した内容を指し，文章で書き表された「成文化」と区別している。

ンでは伝達することはできないため非言語コミュニケーションで伝達せざるをえない。言い換えれば，成文化された経営理念は，知識経営学の視点からは経営理念の形式知の一部分であり，形式知はコード化されているため言語コミュニケーションが可能であるが，言語化されていない経営理念は暗黙知部分であるため，暗黙知は非言語コミュニケーションによって意図を伝達する必要があるということである。

ただし言語化，すなわち言語コード化された発話は言語コミュニケーションによる伝達が可能であるが，発話は常に言語コードだけを含む形式知であるとは限らず，言外の意味を含んだ暗黙知と相互に絡み合っていることがあることを忘れてはならない。そのため，言語コミュニケーションによる経営理念の伝達では，暗黙知部分を伝えることができないため，経営理念をすべて伝達することはできない。

そのため，両者を 2 元論的に単純に切り離して考えることは先述したように難しく，V. リッチモンド・J. マクロスキー（[2006] 12 頁）が述べるようにコミュニケーションは決して単純な線形処理ではないため，これらを前提とした上で言語コミュニケーションと非言語コミュニケーションを分けているということは，常に認識しておく必要があろう。

5　個人の認知　―関連性理論

前節では，経営理念を共有するために必要なマーケティング・コミュニケーションについて概観し，経営理念の形式知部分には言語コミュニケーションが，暗黙知部分については非言語コミュニケーションが重要な役割を果たすことを確認した。

本節では本稿の中心となる経営理念を言語化し成文化した際の表現分析の手法として，言語学の一分野である語用論における一理論である関連性理論について先行研究をまとめる。この理論はまだ比較的新しく，マーケティング分野での応用的，実証的研究はほとんど見られないが，言語コミュニケーションだけでなく非言語コミュニケーションを分析する手法としても有効で，マーケティング・コミュニケーションがこれまで依拠していたコード・モデルに対する批判を補完する理論である。

1）言語学における関連性理論の位置づけ

関連性理論の先行研究を見る前に，関連性理論の学問分野である言語学とはどういう学問かをまず簡単に確認しておこう。

言語[183]は古代ギリシア人に探求され，言語学としては18世紀末に誕生したといわれる[184]。言語学というと語源研究をイメージする人が多いが[185]，言語学とは「（文を構成する）『音の連続体』から『ある一定の意味』が生じるまでに関係する様々な現象を詳しく研究する学問」をいう[186]。そしてその学問分野は，人文科学[187]の中の一分野であると捉えられ，そ

---

[183] 言語には，「具体的に発話された文やその他の言語表現の集合」という概念と「それを生み出す言語知識」という概念がある。ソシュール流にいえば，前者が「パロール（Parole）」，後者が「ラング（langue）」であり，チョムスキー流にいえば，前者がE-言語，後者がI-言語といえる（星［2006］25頁，18-20頁）。

[184] 吉田［2003］2-3頁。

[185] 黒田［2004］16-19頁。

[186] 星（［2006］3頁）はこのように言語学を説明している。実際，1866年にパリに創設された言語学協会は，言語の起源と普遍言語の創造の問題はとりあげていないとしている。田中［1993］5頁。
そもそも「言語学とは何か」という根源的な問いに対して，明解で簡潔な解答は案外少ない。田中（［1975］11-12頁）は中立的に，そして極簡単に「言語学は人間の言葉の科学的研究」であるとしているが，これではあまりにも漠然としていてよく分からない。それは言語学自体がプラトンやパーニニに扱われていながら，学問としては20世紀に生まれたともいえる若い学問であり，その社会的背景，いわゆるコンテクストと深く結びついているからともいえる。
近代言語学の祖といわれるF. ソシュールの考え方自体，当時のコンテクストを理解した上でないと理解しにくい。言語学では知識よりもものの見方を重んじているが，ソシュールの時代は（現代においてもいえることではあるが）言語に対する通俗教養（知識）がはびこっており，純粋，つまり言語以外の観点を入れないで言語をみることができなかった。その1つの要因が言語と論理の関係である。言語は論理を表わすための手段であり，言語は論理に従属するものであるから，論理で割り切れない，論理に合わないような言語は，間違った言語であるという古い視点からの脱却，すなわち規範と論理の束縛から開放され，言語そのものの立場に立つ必要があった。そして言語の研究を，言語そのものの研究からではなく，論理から出発させるという大転換を行ったのがN. チョムスキーである。彼は論理の普遍性を前提として人間という種にはどんな言語にもなれるような原文法があるため，言語表

Figure 3.11　言語学の中核的分野と関連諸分野

出所）星浩司［2006］『言語学への扉』慶應義塾大学出版会，7 頁。これをもとに一部加筆・修正。

の範囲は Figure 3.11 のように多岐に及ぶ。星［2006］は言語学の中核分野として，①音のシステムを扱う分野，②音と意味をつなぐシステムを扱う分野，③意味のシステムを扱う分野，の 3 分野を挙げ，①を扱う分野を音声学，音韻学，②を扱う分野を形態論，統語論，③を扱う分野を意味論[188]，語用論[189]，と分類している。本稿で扱う関連性理論（relevance theory）は，意味のシステムを扱う分野の「語用論（pragmatics）」の一理論である。

2）語用論（pragmatics）

では語用論とは具体的にどういった意味のシステムを扱っているのだろうか。語用論[190]とは,「発話の解釈において，言語形式とコンテクスト的要素がどのように相互作用するのかを研究する学問」[191]であり，具体的にいえば「話し手がある具体的な場面で，聞き手に伝えようとしたメッセージの内容が聞き手にいかにして解釈されるのか」[192]を扱っている研究領域である。言い換えれば，語用論では，発話を解釈する（utterance interpretation）

現を生成できるという生成文法を唱えた。田中［1993］16-33 頁，130-141 頁。

187 人文科学とは「人類に関わる言葉，歴史，思想，心理，宗教などの広い意味での文化を研究対象とし，人間の精神・心理，及びそれに基づく生活などの抽象的な概念を探求する分野」である。星［2006］4 頁。

188 意味論とは，「単語や文が持つ“文字通りの意味”の性質とその成り立ちを研究している分野」のことをいう。星［2006］6 頁。

189 語用論とは，「主に，文脈の中で文が持つ“言外の意味”（＝話者の意図）が生じるしくみを明らかにしようとしている分野」のことをいう。星［2006］6 頁。

190 哲学者 J. オースティンの“How to Do Things with Words, 1962”の発表，P. グライスの“Logic and Conversation, 1967”の講演により，語用論は言語学の一領域として確立されたが，それまでは意味論の従属的地位に甘んじてきたという。小泉［2001］iii。

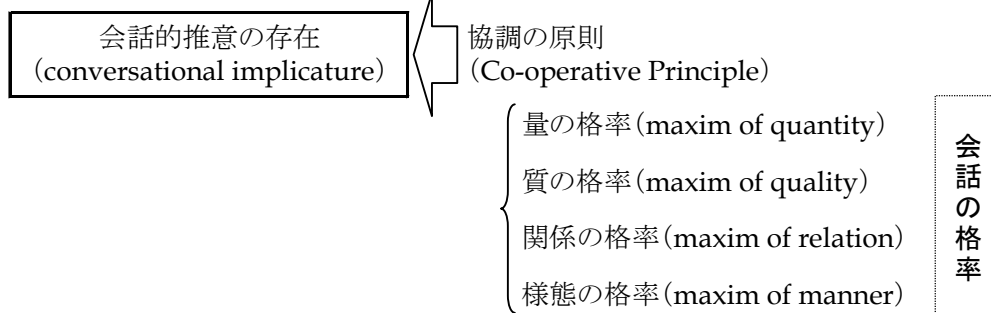
191 今井編［2009］24 頁。

192 星［2006］154 頁。

Figure 3.12　Grice の語用論

【コミュニケーションが成立する理由】

会話的推意の存在
（conversational implicature）
⇐ 協調の原則
（Co-operative Principle）

会話の格率
- 量の格率（maxim of quantity）
- 質の格率（maxim of quality）
- 関係の格率（maxim of relation）
- 様態の格率（maxim of manner）

出所）筆者作成。

[193]ためには，文の意味（sentence meaning）[194]と発話のコンテクスト（context）[195]に基づく聞き手の推論が欠かせない，ということになる。

実際のコミュニケーションは，言葉通りの意味ではなく，その場のコンテクストから生じる言外の意味，すなわち会話的推意（conversational implicature）[196]が用いられることにより成立する。つまり共有されたコンテクストのもと，メッセージの受け手が送り手の意味として最も妥当なものを選択するという推論によりコミュニケーションが成り立っていると考えられる。

Grice（［1989］pp.26-27）は，Figure 3.12 のように，こうした会話的推意を生み出す基盤を「協調の原則（Co-operative Principle）」[197]といい，それに適った結果を導くために

---

193 発話の解釈は「『文の意味』と『コンテクスト』と『推論』で決まる」とし，受け手の発話の解釈は，推論（inference）と呼ばれている。星［2006］155 頁。
194 文の意味は「『一つ一つの単語の意味』と『それらの結合の仕方』で決まる」とする。星[2006]155 頁。
195 受け手が発話を解釈する際に，自分の頭から取り出す記憶や一般常識等のさまざまな想定（assumption）のことを指す。今井［2001］12 頁。
196 会話的推意は，P. グライスが 1967 年にハーバード大学で行った講演，“Logic and Conversation”の中で言外の意味として提示された。澤田［2001］36 頁。
197 協調の原則（Co-operative Principle）
　会話の中で発言するときには，それがどの段階で行われるものであるかを踏まえ，また自分の携わっている言葉のやり取りにおいて受け入れられている目的あるいは方向性を踏まえた上で，的を得た発言を行うようにすべきである。
会話の格率（Conversational Maxims）
① 量の格率（maxim of quantity）
1.（言葉のやり取りの当面の目的のための）要求に見合うだけの情報を与えるような発言を行いなさい。
2. 要求されている以上の情報を与えるような発言を行ってはならない。
② 質の格率（maxim of quality）
真なる発言を行うようにしなさいーと，次の 2 つのより特定的な格率である。
1. 偽だと思うことを言ってはならない。
2. 十分な証拠のないことを言ってはならない。
③ 関係の格率（maxim of relation）
関連性のあることを言いなさい。
④ 様態の格率（maxim of manner）
わかりやすい言い方をしなさい。
1. 曖昧な言い方をしてはならない。
2. 多義的な言い方をしてはならない。
3. 簡潔な言い方をしなさい（余計な言葉を使ってはならない）。
4. 整然とした言い方をしなさい。　Grice（［1989］pp.26-27）を筆者訳。

は 4 つの「会話の格率（Conversational Maxims）」を遵守する必要があるとした。

この理論のポイントは，人々が会話において，これらの原則や格率を常に完全な形で守っているわけではない，つまり完全なコードの共有は必要ではないという事実を最初から認めている点である。各々の会話の格率はしばしば両立が不完全であるため競合し，場合によっては優先順位がつくかもしれない。しかし，会話の中でこれら 4 つの格率が尊重されていないとしても，メッセージの送り手が全体としての協調の原則を守っていると考えられれば，受け手は発話の文字通りの意味を超えた，会話の含意（implication）を推し量ることができると考えられる[198] [199]。

前節で示した通りコミュニケーションにとって言葉は必須ではない。これは言葉を用いなくても動作，すなわち身振り手振り，表情，視線，声の高低等により受け手に送り手の意思を伝達することができることを思い出せば容易に想像できるだろう。つまりコミュニケーションで必須なのは，願望や信念・意図等の意味内容の心的表示を，自分以外の第三者のものであると判断し，他者に帰属させることができる「メタ表示能力」といえよう。この能力があるおかげで，共通のコードがなくても，また，コードが多義的で不完全でコンテクスト依存的であっても推論的コミュニケーションが可能になる。つまり，コミュニケーションでは推論が大きな役割を果たしていると考えられる[200]。

3）関連性理論

Grice［1989］によって提案された語用論には，いくつか疑問が呈されており，その疑問への解決の試みから Sperber and Wilson［1995］が提唱したのが関連性理論である。関連性理論は，語用論の「関係の格率」の欠陥を修復しようとする考えから生まれた。

Sperber and Wilson［1995］は，「ことばによるコミュニケーションは，聞き手が言語的意味の解読を証拠とし，その解読結果と文脈に基づいて推論を行うことによって，話者の意味を復元する」ことで成り立つとし[201]，コード・モデルに代わるコミュニケーションの発展的推論モデルを提唱した。コード・モデルでは，先述した Figure 3.8 のようにコミュ

---

198 野沢［2003］152-153 頁。

199 具体的に文例を見てみる。

(1) クラスのみんなが委員長である羽川さんのことが好きだ。

(1)のような発話は一般的によく使われている。常識的に考えれば，人の好みはさまざまであり，あるクラスの生徒が全員委員長に好意を持っているということは考えにくいし，情報の送り手自身がそう考えているかどうかも分からない。この場合，質の格率を無視し，態様の格率 3 を優先したのかもしれない。実際，(1)の発話は次の(2)のような会話の含意を持っていると考えられる。

(2) このクラスの非常に多くの生徒が委員長である羽川さんのことが好きだ。

200 東森・吉村［2003］1-6 頁。

201 東森・吉村［2003］9-10 頁。

ニケーションはメッセージのコード化とデコード化によって達成される。しかし，Sperber and Wilson［1995］が Figure 3.10 で示すように実際の人間のコミュニケーションはそれほど単純ではない。彼らが提唱した推論モデルでは，送り手が意図の証拠を提示し，受け手がその証拠から送り手の意図を推論することによってコミュニケーションが達成されるとする[202]。

送り手の何かを伝達しようとする意図がはっきり示された刺激を「意図明示的刺激（ostensive stimulus）」と呼び，これに基づいて行われるコミュニケーションは「意図明示的コミュニケーション（ostensive communication）」と呼ばれる[203]。関連性理論はこの意図明示的刺激の解釈メカニズムを解明しようとする理論である。

では，関連性とはそもそもどういうことを意味しているのかを見てみよう。

通常，メッセージの送り手は自分の意図することを理解してもらうのに，状況の許す限りもっとも効率のよい手がかりを発話し，自分の意図することを受け手がうまく推論してくれるだろうと期待する。受け手の方は，その発話がこの状況でもっとも適切に違いない，という信念に基づいて推論する。この「効率のよい」ことを関連性理論では，「関連性がある（高い）（relevant）」といい[204]，この関連性は，認知効果（cognitive effects）と処理労力（processing effort）によって決まる。これを数式で表現すると Figure 3.13 のようになる[205]。

コミュニケーションにおける送り手の意図は受け手の認知環境（cognitive environment）

Figure 3.13　**関連性，認知効果，処理労力の関係**

$$\text{関連性（relevance）} = \frac{\text{認知効果（cognitive effects）}}{\text{処理労力（processing effort）}}$$

出所）新井恭子［2006］「関連性理論における『広告のことば』の分析」『経営論集』第 68 号，82 頁。これをもとに筆者作成。

202 Sperber and Wilson（[1995]pp.24-28）は，コード・モデルを完全に排除しているわけではなく，言語的コミュニケーションにおいて送り手の意味を正確に伝えるためには，コード・モデルと推論モデルの 2 つの異なる伝達モデルが存在することを認めている。

203 話し手の意図には「情報意図（informative intention）: ...だと相手に思わせたい，という意図」と「伝達意図（communicative intention）: そう思っていること（情報意図）を相手に伝えたい，という意図」の 2 種類があり，意図明示的コミュニケーションは両者を含む。東森・吉村［2003］7 頁。

204 東森・吉村［2003］11 頁。

205 頭の中の認知環境に何らかの変化をもたらすことを「認知効果」といい，認知プロセスへの入力を表示するのに必要な知覚，記憶，推論に要する労力，コンテクスト情報にアクセスする労力，認知効果を計算する労力等を「処理労力」という。東森［2003］156-157 頁。

[206]，すなわち受け手の世界の表示を修正することにある。Sperber and Wilson［1995］は，認知環境を修正する方法には，文脈含意（contextual implication）を加えること[207]，既存の想定（assumption）を強めること[208]，既存の想定を削除すること[209]，の3つがあるとしている。こうした考え方のもと，Sperber and Wilson（［1995］p.260, p.270）は次の2つの関連性の原則を提案した。

①関連性の認知原則（Cognitive Principle of Relevance）：人間の認知は，関連性が最大になるようにできている。

②関連性のコミュニケーション原則（Communicative Principle of Relevance）：すべての意図明示的コミュニケーションは，それ自身の最適の関連性（optimal relevance）の見込みを伝達する。

関連性の認知原則を第1原則というが，これは人の認知のメカニズムから，人はできるだけ小さな解釈労力でできるだけ大きな効果を上げるようにできており，刺激や情報が受け手にとって関連性が高ければ高いほど，受け手の処理労力は少なくて済むため，処理労力が少なければコミュニケーションは円滑となるとする[210]。

そして関連性のコミュニケーション原則は第2原則と呼ばれ，意図明示的コミュニケーション，すなわち送り手の情報意図（informative intention）を意図的に伝えようとする態度は，それ自体が受け手にとって最適な関連性を有していることの保証となっているとする[211]。第2原則は第1原則の人の認知メカニズムに基づいているため，意図明示的コミュニケーションの受け手は，これを第2原則の特性を有するものとして受け取ることになる。たとえば，居酒屋で指で「×」をつくって勘定の精算の意思を示したり，マスクをして仕事をし，風邪を引いていることを示す等が挙げられる。

---

206 今井（［2001］15頁）は「ある人が頭に浮かべることのできる想定の総和」とする。Sperber and Wilson（［1995］p.39）は「一個人の認知環境は当人にとって顕在的である事実の集合体」，「『顕在的』とは個人が構成し，真，または蓋然的真として受け入れることのできる想定はすべてその当人にとって顕在的である」としている。

207 新しい情報と古い情報を組み合わせたものを前提として推論した結果，引き出された帰結を認知環境に加えることをいう。東森・吉村［2003］15頁。

208 「聞き手の『頭の中から取り出された』記憶や一般常識その他のこと」をいう。今井［2001］12頁。「想定（assumption：現実世界の表示として個人がもつ思考）」の強さは人それぞれであるが，このような想定に対してさらなる証拠や確信を与えることをいう。東森・吉村［2003］16頁。

209 新情報と旧情報が互いに矛盾するときには，そのうちの弱い方が削除され，弱い方がコンテクストに既存の想定（旧情報）であれば，それを捨てることは認知環境の修正となる。東森・吉村［2003］17頁。

210 東森［2003］157頁。

211 澤田［2001］56頁。

この第2原則は，すべての意図明示的刺激に関して例外のない規則である[212]。意図明示的刺激，たとえば発話は，認知効果の点からも解釈に要する努力の点からも，常に「最大の関連性」を持っているわけではない。発話には送り手の何らかのフィルターがかかっている可能性や，送り手の能力に影響を受ける可能性があるからである。つまり第2原則の「最適の関連性」とは，最大の関連性（maximal relevance）ではなく，通常は受け手が到達する最初の解釈のことを指していることになる[213]。

しかし，意図明示的コミュニケーションにより，送り手が伝達意図（communicative intention）の顕在化に成功しても，もう1つの意図である情報意図が顕在化するかどうかは，受け手にかかっている。第1原則のもとでは，受け手は自分にとって十分な関連性があると思われる刺激にのみ関心を向けることになるため，送り手は自らの発話が受け手にとって関連性があるという「見込み（presumption）」を伝えることが必要となってくる。しかし，関連性の有無の判断は送り手ではなく，発話の受け手に委ねられている。そのため，送り手にとっては発話の受け手に対し関連性があるという「見込み」が伝えられるかどうかが重要となる。つまり「最適の関連性」とは，受け手が処理労力を費やすのに見合い，かつ送り手側の能力と選択の許容の範囲内で最大の関連性をもっている「関連性の見込み」のことであるといえる[214]。

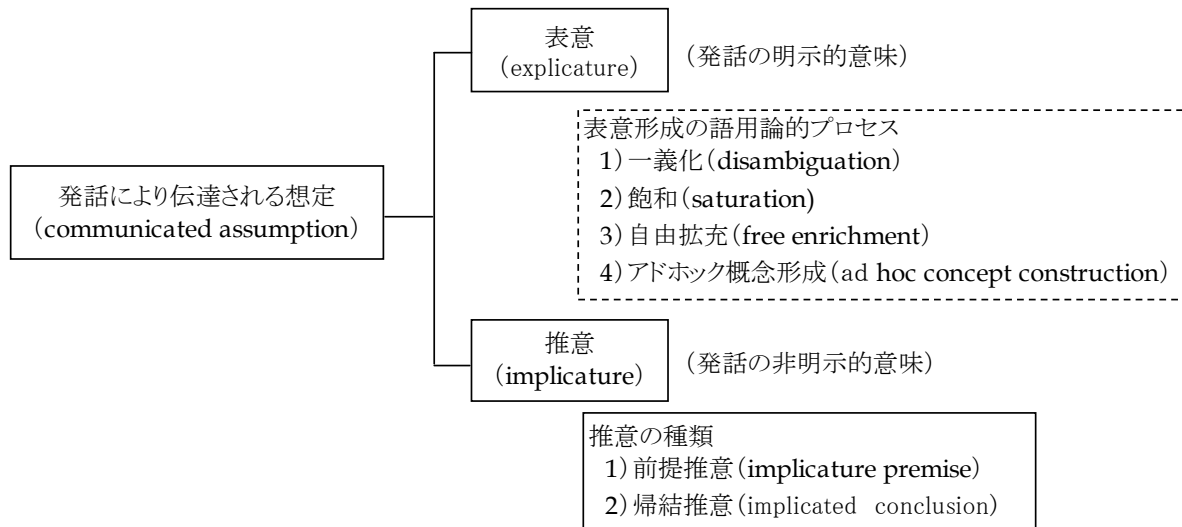
実際の発話解釈について関連性理論を踏まえて見てみると，受け手の推論の過程は解釈仮説（interpretive hypothesis）を立てながらその関連性を検証していくのが一般的である。発話が受け手にとって関連性があると思われれば，送り手の善意や能力に関係なく，受け手の解釈過程は最小労力を選択する。そして，解釈仮説の検証を中止するのは，十分関連性がある最初の解釈でも，受け手にとって十分関連性があると“送り手が考えたであろう”と思われる最初の解釈でもなく，受け手にとって十分関連性があるように“「見える」だろうと送り手が思ったと推察できる”解釈である[215]。

最後に発話によって伝達される意味について確認しておこう。

Figure 3.14のように関連性理論において，発話によって伝達される想定（communicated assumption）[216]は，表意（explicature）と推意（implicature）[217]の2つに分けられ，それ

---

212 東森・吉村［2003］18頁。
213 東森［2003］157頁。
214 Sperber and Wilson (1995), p.270.
215 東森・吉村［2003］20-23頁。
216 「『（さまざまな可能性の中から）聞き手が取り上げてくれるように話し手が意図していることを話し手が明らかにした想定を意味する』（Carston 1998, 86）。要するに，伝達された想定とは，話し手が聞き手に伝えようとしている意思をはっきり示した想定のこと」をいう。東森・吉村［2003］31頁。
217 「Sperber and Wilson（1986,1995²）は表意と推意を次のように定義する。

Figure 3.14　**発話により伝達される想定**

出所）筆者作成。

ぞれ発話の明示的意味と非明示的意味に相当する[218]。表意は，発話に肉づけされ発展拡充したもので，意味論的解読と語用論的推論の両方が関わるのに対し，推意は，発話そのものを発展させたものではなく，その派生は推論によってのみなされる[219]。

表意と推意の区別は，発話によって伝達される想定にのみ適用され，Carston［1998］によると，表意の形成には言語的意味の解読だけでなく，「一義化（disambiguation）」[220]，「飽和（saturation）」[221]，「自由拡充（free enrichment）」[222]，「アドホック概念形成（ad hoc concept construction）」[223]という 4 つの語用論的プロセスが関わるといい[224]，推意は，発話により伝達される想定のうち表意ではないもので，記憶から引き出されたり，表意とコンテクストとの相互作用によって引き出されたり（文脈含意），あるいは必要な場合に作り

表意：発話Uによって伝達（communicate）される想定は，それがUによってコード化された論理形式の発展（development）であるならば，そしてそのときに限り，明示的（explicit［すなわち表意（explicature)］）である。

推意：発話Uによって伝達された想定であるが明示的でないものは，非明示的（implicit［したがって推意（implicature)］）である。

（Sperber and Wilson 1995²,182;［］内は Carston 1998, 86)」。東森・吉村［2003］31 頁。

218 「implicature は Grice の造語であり，これに対するものとして関連性理論において作られたのが explicature である」東森・吉村［2003］31 頁。

219 東森・吉村［2003］33 頁。

220 一義化とは，「発話に用いられた言語形式が，複数の語義をもっている場合，発話に関連性を達成する過程で，語用論的にその語義が 1 つ選択される」ことをいう。東森・吉村［2003］34 頁。

221 飽和とは，「話者の意図する表出命題を復元するために，発話に含まれる言語表現によって要求される要素を文脈的に補う語用論的プロセス」のことをいう。東森・吉村［2003］35 頁。

222 自由拡充とは，「表意形成過程において，発話の言語要素によって要求されるものを補うことを『飽和』と呼ぶのに対して，特定の言語要素の要求ではなく，もっと自由に語用論的に何らかの要素を補うこと」をいう。東森・吉村［2003］36 頁。

223 アドホック概念形成とは，「関連性の原則に一致する表意を得るために，語彙概念が文脈に合うように語用論的に調整されたその場限りのアドホック概念が，コード化されている概念に取って代わると考えるのが妥当な場合がある。このような表意形式に関わるプロセス」のことをいう。東森・吉村［2003］38 頁。

224 東森・吉村［2003］32 頁。

出され，語用論的推論によって派生される想定を指す[225]。

たとえば横浜市内にある株式会社大川印刷の「信頼に応える技術力，喜びを分かち合うものづくり」という経営理念を表意で考えてみると，一義化では「ものづくりとはプロセスを指すのか，製品自体を指すのか」，飽和では「誰の信頼なのか，誰と喜びを分かち合うのか」，自由拡充では「信頼に応える『確かな』技術」と「確かな」を補い，アドホック概念形成では「信頼に応える技術力とは狭く捉えれば素晴らしい印刷物，広く捉えれば素晴らしいソリューション」ということになろう。

また推意では，たとえば，「A：当社のステークホルダーは？」，「B：当社の理念は顧客第一主義である」という発話から，推意前提として「顧客はステークホルダーである」となり，推意帰結として「当社のステークホルダーは顧客である」ということになろう。

このように，経営理念の解釈において，関連性理論の推意と表意によってその意味が推測される。

225 推意には，前提推意（implicated premise）と帰結推意（implicated conclusion）の 2 種類があるとされ，前者は推論の前提として使われる推意のことをいい，後者は推論の帰結として引き出される推意のことで，発話の表意とコンテクストから演繹される。東森・吉村［2003］50-52 頁。

6　状況における学習　ー実践コミュニティ

前節では，本稿における言語化や成文化された経営理念の分析手法である関連性理論について，言語学，語用論におけるその位置づけを確認した後で，推論的コミュニケーションとはどういうことか，そして関連性が高いということの意味，関連性と認知効果，処理労力の関係等を概観し，関連性理論がコード・モデルを補完し，言語コミュニケーションだけでなく非言語コミュニケーションの分析手法としても有用であることを確認した。

本節では本稿において実践の現場を分析するための中心理論であり，状況論の流れを汲む状況的学習論の概念である実践コミュニティについて，先行研究をまとめる。

1）状況論

経営理念が「形式知」と「暗黙知」で構成されていることはすでに論じてきたが，企業においては形式知も暗黙知も実践の現場において活用されてこそ意味がある。実践における「学習」について論ずる前に，まず実践の現場をどう捉えたらよいのか，先行研究を確認しておこう。

現場の実践は他者や道具の支えの上に成り立っているという「現場の認知」は，高木［1996］によれば，現在ではほぼ常識と捉えられているが，他者や道具が実際に現場をどのように支えているかについては研究分野で認識に大きな違いがある。そのため，この「主体と状況の協調的関係から『現場の認知』を理解するという視点」で結びついた学際的研究活動を指し示す正式な名称はないと述べているが[226]，木村・金［2006］はこうしたアプローチに「状況主義」，「状況論」，「状況的認知」等さまざまな呼び方があることを指摘している[227]。

状況論とは，あらゆるアプローチを社会的実践として理解する包括的な理論であり，香川［2011］は「人格，記憶，学習などの人の心の機能を，様々な道具を介して各々の立場

---

[226] 高木［1996］38 頁。ただし，高木［1996］は J. ブラウン他［1991］に倣ってこうしたアプローチの総称を「状況的認知（situated cognition）」と呼んでおり，高木（［1992］265 頁）は，「人間の認知過程を物理的な，あるいは文化的な状況に埋め込まれたものとしてとらえるべきである」とするアプローチを研究者の間では比較的インフォーマルな形で「状況論的アプローチ」と総称（例 :「状況に埋め込まれた行為（situated action）」，「状況に埋め込まれた学習（situated learning）」，「状況に埋め込まれた認知（situated cognition）」）しているとする。

[227] 木林・金［2006］163 頁。なお，高木（［1996］38 頁）は，「学習あるいは『現場の認知』の研究の背景には，さまざまな分野の相互作用」があり，「このアプローチは，『主体と状況の協調的関係から「現場の認知」を理解するという視点で結びついた 1 つの学際的研究活動』」であるとし，木村・金（［2006］163 頁）はさまざまな呼び方がされる理由を「研究者によってさまざまな視点からまとめられてきたものであるため，いわゆる一枚岩ではない」からとしている。

から関わり合う，集合体ないし状況と切り離さず捉える見方」であり，「思想的には，ヴィゴツキーやバフチンといったロシア系心理学や言語哲学，フーコーの言説心理学，シカゴ学派や象徴的相互作用論，エスノメソドロジーなど，複数の思想が複雑に結びついて今も発展し変化を続けている生きた理論」[228]であるとしている。

上野［2010］によれば，状況論にはもともといくつかの流れがあり，大きくは Lave and Wenger［1991］に代表される「状況的学習論」と Suchman［1987］に代表される「状況的行為へのアプローチ」の 2 つがあるとする[229]。

この流れを源流に遡ると，高木［1992］によれば，A. レオンチェフや L. ヴィゴツキーといったソヴィエト心理学の文化歴史理論や J. ギブソンの生態学的視覚理論等に影響されてきた「心理学内部からのアプローチ」と J. レイブの徒弟の学習過程や，E. ハッチンスの共同的認知過程等詳細なエスノグラフィに基づいた研究である「文化人類学，社会学等からのアプローチ」があるとする。

また竹内（［2011］407-411 頁）は認知科学における技能研究の視座から状況論を整理している。まず，人工知能の開発研究につながる 1950 年代の G. ライル[230]， M. ポラニー[231]らの人間の身体的知識に焦点を当てた研究，すなわち「技能」を人間の知性という文脈で論じる研究[232]が，その後認知科学の専門家を技能研究に導くことになったと指摘している。たとえば，D. ノーマン［1984］[233]は，認知科学の重要なディシプリンとは人間の知能や知的行動の原理を明らかにすることを通じて，人間の心や教育，学習，人間の知的能力を理解することだとしている。

その後，1970 年代から 1980 年代にかけての人工知能研究の中で，専門家とはどのような知識，技能を有し問題解決場面でどのように彼らの知識や技能を使っているのかを研究することで，これを問題解決メカニズムの土台とするエキスパートシステムの研究が行われた。しかしこの研究で明らかになったことは，熟達者になるほど変化する状況に対して直観的に判断するため，彼ら専門家の身体的・手続き的知識を形式化しようとすると，結

228 香川［2011］62 頁。
229 その他に L. ヴィゴツキーの発達理論，Y. エンゲストロームの活動理論等がある。
230 竹内［2011］によれば，一般的には，knowing that は「知識」と呼ぶ概念を指し，knowing how が「手続きや能力」を指すのに対し，G. ライル（［1987］27-33 頁）は knowing that を「命題可能な知識」，すなわち，あくまでその知識を有する者が実践を批判的に吟味した後に獲得されるもので，「手続き的な知識」と呼ぶ knowing how こそが，人間の知性の本質であり，実践の中で適切に行為できる方法知であるとする。
231 M. ポラニー（［1980］15 頁）は「われわれは語ることができるより多くのことを知ることができる」と指摘し，暗黙知を提唱した。
232 知性には「命題可能な知識」と「身体的あるいは手続的知識」の 2 つの側面があるが，後者は軽視されているのではないかという主張がその根底にある。
233 N. ノーマン［1984］1 頁。

果的に一般的なことしか明らかにできないということであり,「専門家の技能というのは状況や環境に多様に相互作用を行いながら自らの技能を発揮している」[234]ということであった。この結果 1970 年代後半になると，個人の思考や知覚が他者や環境，状況とどのような相互関係を築いているのかということを明らかにする状況論が生まれてきたという。

2）実践コミュニティにおける学習

①実践コミュニティとは

このような状況論の流れの中で Lave and Wenger［1991］により主張された学習概念が実践コミュニティ（community of practice）である。実践コミュニティとは，人間の思考はその時点でその人を取り巻く状況の影響を受けるという状況論の流れを組む状況的学習論（situated learning）の概念である。これは状況的学習論という言葉が示すように，後述するこれまでの学習観のパラダイムを覆す考え方であり，そのため，教育学の分野で主に研究されてきた。しかし，元々は，1980 年代後半から 1990 年代にかけて，ゼロックス・パロアルト・リサーチ・センター（PARC：Xerox Palo Alto Research Center）や学習研究所（IRL：Institute of Research on Learning）に所属していた研究者らの状況論の議論のなかから，Lave and Wenger［1991］が提示した概念である[235]。

状況的学習論がどのような概念かについては，西口［2009］が例に挙げる「門前の小僧，習わぬ経を読む」という諺が端的に表しているといえよう。この諺の意味は，習ってもいないお経が毎日聴いているといつの間にか読経できるようになる，ということであり，日本では昔から武家や商家で，弟子入りや丁稚，見習いといった風習があるので，ピンと来る人も多いだろう。現代の子供達はこの諺のようにして学ぶ機会は減っているが，成人した大人はビジネスの現場で似たような場面に直面することが多いと考えられる。つまり，「状況的」とは，「現実の社会的な実際の活動の中に埋め込まれている」[236]という意味と解釈できる。

さて，Lave and Wenger［1991］がこの研究に至った動機は「徒弟制概念の救済をしようとするため」だったとしているが，それは彼女らが状況的学習論に至る前に，前述した研究所内での議論では徒弟制は「状況的学習（situated learning）と同義語であると理解

234 竹内［2011］410 頁。
235 上野［2010］3-40 頁。
236 西口［2009］70 頁。

されていた」からだという[237]。両者の違いは，徒弟制は歴史的な形態であるのに対し，状況的学習は歴史・文化的理論であり，「状況に埋め込まれている」という言葉の解釈も両者で異なっていた。前者が「状況に埋め込まれている」という意味を，思考や行為が「他の人々を巻き込んでいるとか，思考や行動を引き起こす社会的設定状況に意味が直接依存している」と捉えて解釈したのに対し，後者は「知識や学習がそれぞれ関係的であること，意味が交渉（negotiation）でつくられること，さらに，学習活動が，そこに関与した人々にとって関心を持たれたものであること」と解釈した[238]。

つまり，状況的学習論とは，従来の学習のように技能の熟達や知識の蓄積という個人の内面的な変化，言い換えれば「頭の中に知識を貯蔵すること」を学習として捉えるのではなく，実践に参加することによって生じる他者との関係の変化によって生じることを学習として捉えているといえる。

この状況的学習は，認知過程を第一とする見方と社会的実践を第一とする見方の暫時的概念，言うなれば橋渡し的な役割を担っており，「この生きられた世界での生成的な社会的実践の欠くことのできない一部」[239]として学習を見ている。Lave and Wenger［1991］は，こうした見方を持った状況的学習の一般理論として正統的周辺参加（legitimate peripheral participation）を提示した。正統的周辺参加とは，「学習を個体による知識，技能の獲得過程としてではなく，実践共同体（community of practice）への参加（participation）過程として理解，叙述するということ」[240]であり，西口［2003］はこれを「学習主体の行為の変化（熟達化），実践についての理解，学習主体の自己認識の変化を，社会的実践の構造との関係から包括的に捉えるための枠組み」[241]であると述べている。

②実践コミュニティ，実践，物象化，学習の意味

ここで，正統的周辺参加で用いられている用語である，実践コミュニティ，実践，参加，物象化，学習の意味を確認しておこう。まず，「実践コミュニティ」[242]とは，「人と活動と

---

237 Lave and Wenger (1991), p.29-30. 邦訳［1993］2 頁。
238 Lave and Wenger (1991), pp.32-34. 邦訳［1993］5-8 頁。状況的学習に対し，その概念の局所的閉鎖性と特殊性に関する批判に対して，一般的知識も特殊な状況下でしか通用するわけではなく，世界は特殊性が一般性を意味するという独自の構造を持っているという意味で，物語（ストーリー）はアイデアを伝えるには効果的であるとする。そして知識形態の一般性は，常に過去の意味と未来の意味との再交渉により成立するとしている。
239 Lave and Wenger (1991), pp.34-35. 邦訳［1993］9 頁。
240 高木［1999］3 頁。
241 西口［2003］7 頁。
242 Hislop（［2009］p.165）は，「実践コミュニティは，共通の活動にかかわる仕事を有する人々のインフォーマルな集団である」とする。

Table 3.4　**実践コミュニティの特徴**

	目的は？	誰が属すか？	何を共有するか？	いつまで続くか？
コミュニティ・オブ・プラクティス	メンバの能力向上，知識交換	自分自身の選択	情熱，コミットメント，専門性のアイデンティティ	グループが維持される興味が続く限り
フォーマル・ワーク・グループ	製品・サービスのデリバー	グループに属すメンバ全て	仕事の要請と共通の目的	再組織化が行われるまで
プロジェクト・チーム	特定のタスクの遂行	シニア・マネジャーに指名された従業員	プロジェクトのマイルストーンとゴール	プロジェクトが終わるまで
インフォーマル・ネットワーク	情報の収集と伝達	友人やビジネス仲間	相互のニーズ	人と人の間の繋がりを持つ理由がある間

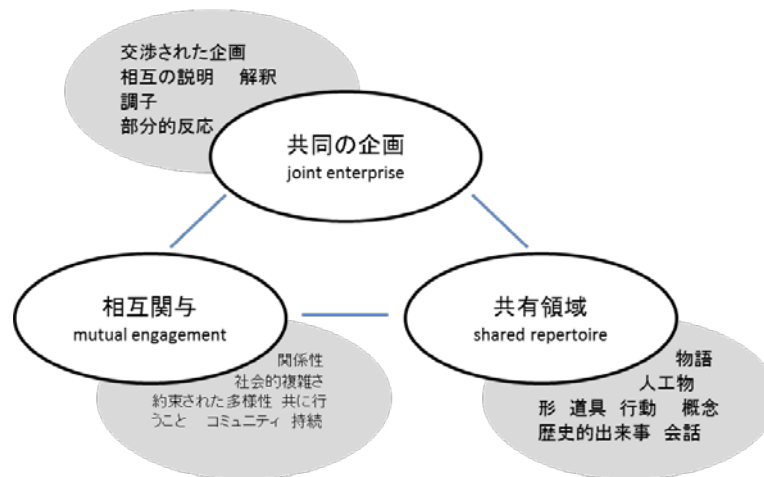
出所）野村恭彦［2004］「ナレッジ・イノベーションー持続的な知識創造を支える組織と情報」『情報の科学と技術』第 54 巻第 10 号，501 頁。

世界の間の時間を通しての関係の集合」であり，また，「それに接したり重なり合ったりしている他の共同体との関係」をもち，「知識の存在の本質的条件」である[243]。薄井［2010］は Wenger の博士論文[244]から実践コミュニティを「実践を共有する人間の集団である」とし，「それは特殊な集団ではなく，『どこにでもある』。職場でなにかをともに行っている同僚たち，趣味を共有して集まっている友人たち，会議の後にいつも問題点を語り合う仲間たち，情報を交換しあう企業の社員や発注元の顧客たち等々。『実践コミュニティはわれわれの日常生活の一部である。それは非公式のうちにそこかしこに存在しているので，意識的に焦点が当たることは滅多にないが，それゆえにこそ，きわめてなじみ深いものでもある。用語は新しいが，その経験は新しいものではない』」とまとめている[245]。ここで気をつけておきたいのは，実践コミュニティとは一般的なコミュニティを指すのではなく，あくまで「実践を共有する」コミュニティであるという点である。

なお，実践コミュニティと類似の集合体との違いは Table 3.4 のようになる。

次に「実践」については，Wenger［1998］はこれを社会生活の意味づけに関わるプロセスであり，意味は「常に参加と物象化を通じて交渉される」[246]と定義しており，木村［2010］はこれを受け，実践は「実践共同体において時間的に展開される学習のプロセス」[247]であり，実践への参加により，「参加者は学習プロセスとともに，実践のありかたや他者に対する自己の位置づけ（アイデンティティ）を変容させていく」としている。

243 Lave and Wenger (1991), p.98. 邦訳［1993］81 頁。
244 Wenger, E. (1991), *Toward a Theiry of Cultural Transparency: Elements of a Social Discourse of the Visible and the Invisible* (PHD Dissertation, University of California, Irvine, 1990). Palo Alto, CA: Instituite for Reserch on Learining. (http://www.ewenger.com/pub/index.htm, visited at 20130904).
245 薄井［2010］105 頁。
246 Wenger (1998), p.52.
247 木村［2010］90 頁。

Figure 3.15　実践コミュニティの 3 要素

出所）Wenger, E. (1998), *Community of Practice： Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, p.73.　筆者訳。

そして「参加（participation）」とは，Wenger［1998］は社会生活を体験することとし[248]，高木［1999］は，「特定の社会的実践を展開している（中略）実践共同体の中で実践を支える正統な（legitimate）メンバーとしてある役割を担っている状態」[249]であるとする。また「物象化（reification）」について Wenger［1998］は，「『われわれの経験を「実在性（thingness)」へと凝固するような対象をつくりだすことによって，われわれの経験に形態を付与する』という『プロセスおよびその産物』」[250]を意味しており，これは言い換えれば体験にかたちを与えることであり[251]，これには明示的要素（the explicit）だけでなく暗黙的要素（the tacit）も含まれるという[252]。

最後に「学習」であるが，Lave and Wenger［1991］は「全人格を巻き込む」ものであり「特定の活動に対する関係だけでなく，社会的なコミュニティへの関係づけを意味している」[253]とし，高木［1999］は，実践コミュニティへの「『参加』のありかたの変化，つまり実践共同体においてそれぞれのメンバーが担う役割の変化」[254]であるとしている。

③実践コミュニティの構成要素

実践コミュニティの基本的用語の意味が確認できたところで，次に実践コミュニティの構成要素について見てみよう。

---

248 Wenger (1998), pp.55-57.
249 高木［1999］4 頁。
250 Wenger (1998), pp.57-60.
251 木村［2010］90 頁。
252 薄井［2010］107 頁。
253 Lave and Wenger (1991), p.53. 邦訳［1993］29 頁。
254 高木［1999］4 頁。

実践コミュニティは Figure 3.15 のように相互関与（mutual engagement），共同の企画（joint enterprise），共有領域（shared repertoire）の 3 つの要素で構成され，これらがコミュニティの一体性（community coherence）を保証している。「相互関与」とは実践コミュニティのメンバーであることであり，そのこと自身が実践コミュニティを規定する。「共同の企画」は実践コミュニティの存在を説明可能にする要素，そして「共有領域」は企画を共同で進めていくなかで実践コミュニティの共有資源として形成されるものをいう[255]。

さて，実践を共有する人間の集団である実践コミュニティの参加者同士の相互関与は，「意味の交渉（negotiation of meaning）のプロセス」である。Wenger［1991］は意味の交渉を「表象的対象を絶えず生産し，再コンテクスト化する（recontextualize）こと」[256]と

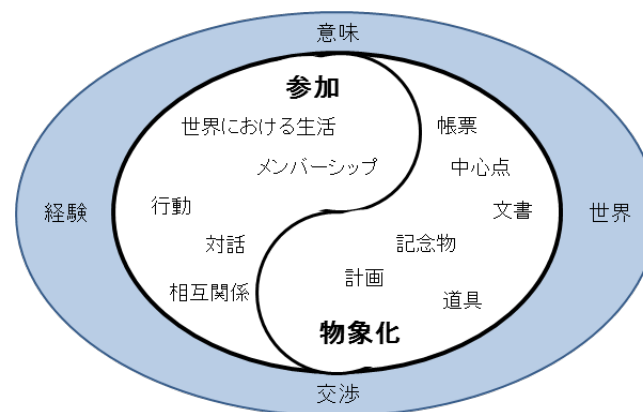
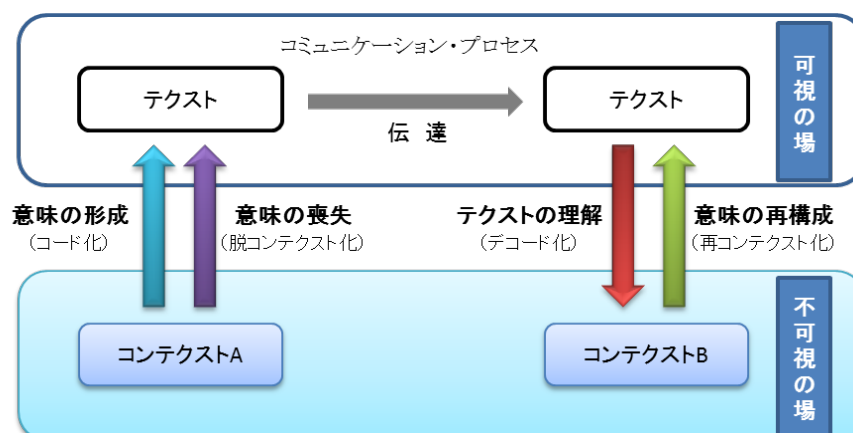
Figure 3.16　参加と物象化の二面性

出所）Wenger, E. (1998), *Community of Practice : Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, p.63.　筆者訳。

Figure 3.17　意味の交渉としてのコミュニケーション（一方向図）

出所）薄井和夫［2013］「『実践としてのマーケティング』と実践コミュニティ－『実践論的転回』によせて－」『商学論纂』第 54 巻第 5 号，192 頁。

255 Wenger (1998), p.73, p.77, pp.82-83, p.288.
256 Wenger (1991), p.111．伊藤他［2004］112-113 頁，薄井［2010］106 頁。

し，Figure 3.16 のように「参加（participation）」と「物象化（reification）」という二面性を持つものとして定式化した。これは，実践コミュニティへの参加，すなわち対話や非言語のコミュニケーションを通じて物象化,つまり体験にかたちを与えるプロセスでもある。薄井［2013］は意味の交渉を「意味がコード化によって一意的に定まるのではなく，他者とのやりとりのなかで形成されてくるもの」[257]と言い換えている。

Figure 3.17 は薄井［2013］が Wenger の博士論文をもとに作成した意味の交渉の概念図である。人は何かを伝えようとする際，意味の送り手は，通常，言語化して発話かあるいは文字，またはジェスチャー等で送り手にこうしたテクストを伝達しようとする。テクストを送られた受け手は自身のコンテクストに照らし合わせてこの意味を解釈しようとする。しかし，意味は本来，特定のコンテクストのもとでこそ解釈が可能である。つまり，送り手に選択されたテクストは送り手のコンテクストと一体化して始めて本来の意味を把握することができる。しかし当然のことながら，人が持つコンテクストは個々で異なり，全く同じコンテクストを持つことはない。送り手が本来自身のコンテクストと一体化しているテクストを伝達しようと言語化した時点で，本来テクストが有していた意味は脱落することになる。このことを薄井［2013］は「テクスト化は『意味の形成』の過程であると同時に『脱コンテクスト化（decontextualize）』による『意味の喪失（a loss of meaning）』の過程」と表現している。テクストの受け手は結果的に本来の意味が脱落したテクストのみを受け取ることになり，このテクストの意味を自らのコンテクストに照らし合わせて，送り手の意味を再構成することになる。意味の再構成，すなわち，再コンテクスト化（recontextialize）により，テクストの受け手は送り手の意味を解釈しようとするが，他者からは「不可視の場（fields of invisible）」での解釈であるため，受け手がテクストをどうやって処理したのか分からない。つまり，こうしたコミュニケーション・プロセスにより，送り手と受け手の間では意味が異なって理解されると考えられる。そして実践コミュニティでは，テクストの意味は実践のなかで生成されていくことになる。

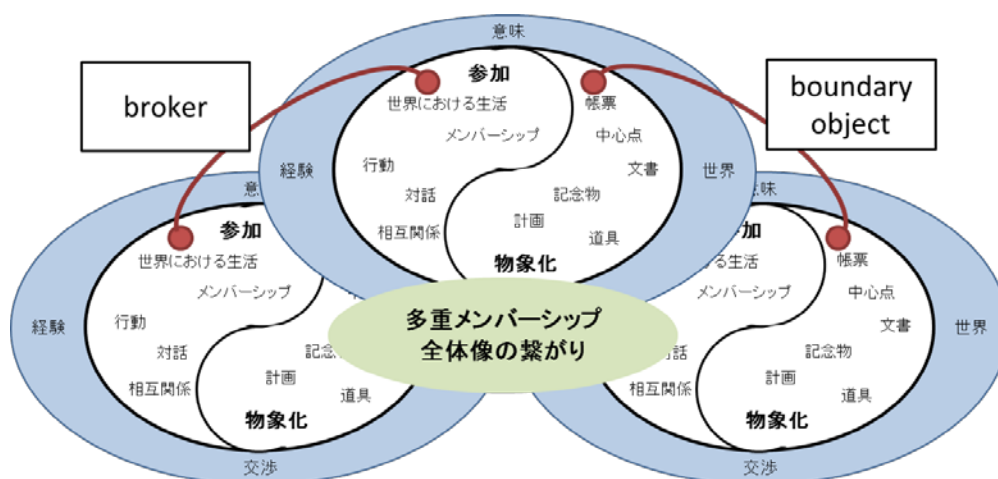
このように，実践コミュニティの中で「相互関与＝意味の交渉」が積み重なることで，その共有領域に明示的・暗黙的な双方の要素が蓄積され，その実践コミュニティ独自のコンテクストが形成されていくと考えられる[258]。

[257] 薄井［2013］191 頁。
[258] 薄井［2010］107 頁。

④ブローカーとバウンダリー・オブジェクト

実践や実践コミュニティへの参加の仕方は個々によってさまざまであり，同一人物であっても関与する実践コミュニティによりこれらが異なることは容易に想定できる。Wenger［1998］は実践コミュニティへの個々人の軌道（trajectry）を，周辺的軌道，内部へ向かう軌道，内部者の軌道，境界的軌道，外部へ向かう軌道の 5 つに分類している[259]。こうした参加者の動きを実践コミュニティの内部では，「周辺性（peripherality）」と「境界性（marginality）」に区分している。周辺性とは「非参加によって可能となる参加」を指し，十全参加（full participation）すなわち正統的周辺参加へと導かれるか，周辺的軌道に留まるかのいずれかの軌道を指す。そして境界性とは「非参加によって制限される参加」を指し，全面非参加すなわち部外者へと導かれるか，境界的軌道に留まるかのいずれかの軌道を指している[260]。

これが複数の実践コミュニティ同士の場合は，Figure 3.18 のようにメンバーが共有されたり，物象化された人工物が共有されることになる。これらは参加と物象化の二面性に対応し，それぞれ「ブローカー」と「バウンダリー・オブジェクト」と呼ばれる。ブローカーとは，ある実践コミュニティでは周辺部に位置し，他の実践コミュニティでの実践をそのコミュニティに導入する役割を果たす人を指し，バウンダリー・オブジェクトとは，複数の実践コミュニティで共有され，考え方（perspective）を調整し，接続する役割を果たすような文書，用語，概念等，物象化された対象を指している[261]。

Figure 3.18　参加と物象化の連鎖

出所）Wenger, E. (1998), *Community of Practice： Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, p.105.　筆者訳。

259 Wenger (1998), pp.154-155.
260 Wenger (1998), p.167.
261 Wenger (1998), pp.105-107.

薄井［2010］は，あるバウンダリー・オブジェクトが実践コミュニティの境界を越えて他のコミュニティに持ち込まれることは，先述した意味の交渉で考えれば，他の実践コミュニティで脱コンテクスト化され物象化された人工物が，別のコミュニティでの実践において再コンテクスト化されて理解されることを意味するとしている[262]。

ただし，このようなプロセスを経ると文化的透明性（cultural transparency）を欠く傾向にあるという。文化的透明性とは，人工物を生み出した文化的コンテクストにアクセスできる度合いをいうが[263]，こうした現象は，人工物がバウンダリー・オブジェクトとして境界を越える際には，文化的コンテクストが抹消される必要があることを意味しているともいえよう[264]。

⑤実践コミュニティに対する批判

なお，ここまで実践コミュニティについて論じてきたが，実践コミュニティに対する批判も存在する。福島（［2012］28 頁）は実践コミュニティの状況観を「薄っぺら」と表現し，実際の状況には目に見えるもの以外の法律や社会構造，市場システムといったさまざまな制約事項が存在しており，この概念はそうした点を考慮しておらず，目先の状況しか考慮していないのではないか，と指摘している。また，現代は専門が分化しているため，年配者よりも若手のほうが知識や技術をもっていることが多く，また専門分化により総合的になんでもこなせる人材自体が減っていることを例に挙げ，学習のための手本となるような徒弟制度の親方的人物の存在に対しても疑問を呈している。また，竹内［2011］は，正統的周辺参加は,「教え手－学習者」という関係性を十分に捉えられていないという点，実践コミュニティ自体の変化，あるいはその実践コミュニティに参加することで習得した技能の変化を十分に説明できないという点から批判している[265]。

3）実践コミュニティの類似概念

①既存の学習概念との違い

ここまで実践コミュニティにおける学習概念について述べてきたが，その違いを明確にするため，ここでは改めて既存の学習概念について確認しておこう。

---

262 薄井［2010］109 頁。
263 ソーヤー［2010］51 頁。
264 Wenger (1998), p.95.
265 竹内［2011］411-414 頁。

西口［1999］によれば，学習とは従来は個体主義的で主知的な学習観に立ち，「頭の中」に知識を体系的に貯蔵すること，そして，将来，何らかの課題場面に直面したときに，これらの貯蔵した知識を効率よく引き出せるようにしておくことだと考えられてきたという[266]。また，佐伯［1995］は「学習者個人が，頭の中に，特定のまとまりをもった知識や技能を獲得すること」が学習であり，獲得したまとまりは後で組み合わせが可能なように，「特定の文脈や状況から切り離された一般的／抽象的なものである必要がある」[267]としている。

こうした学習観は行動主義心理学と認知心理学から形成されてきた。行動主義心理学は1930年代から60年代頃まで心理学の中心的考え方で，「頭の中」をブラック・ボックスとして捉え，学習を刺激に対する反応の結びつき，すなわち，「与えられた刺激に対応させるべき反応を誘発し，その反応の生起の直後に報酬を与えるという『条件付け』によって形成されるもの」として捉えていた。その後，1960年頃からこの行動主義心理学を批判する認知心理学が台頭してきた。認知心理学では，学習を刺激に対する反応ではなく，「注意や概念さらには概念の操作を伴う，構造化された知識の獲得過程である」[268]と捉えている。

認知主義の学習観では「人間は意味もわからないで物事を丸暗記することは不得手で，何らかの意味づけをしたり，既有知識との関連性をつけたりして，自分流にその知識を再構成してはじめて，知識を取り込むことができる」ということ，そして「学習が行われるためには，学習者側の積極的な意味づけ活動が必要である」ことが強調されているが，これは知識の学習者自身が適切に枠組みを構成する必要があることを意味している。美馬［1991］によれば，認知科学においてはその後このような頭の中での意味や知識の表象が知識を形成しているとする「表象主義」が中心思想となっていったという[269]。

しかし行動主義心理学であれ認知心理学であれ，どちらも学習を個人の「頭の中」で起こるものとして捉えている点，学習者個人が頭の中に特定のまとまりをもった知識や技能を獲得することと捉えている点については実は何も変わっていなかったと考えられる[270]。

ところが，学習は個人の「頭の中」で起こるとするこうした表象主義は，1980年代後半になるとさまざまな観点から批判を浴びることになる。それらの批判の共通点は，人間が思考するにあたって，その時点でその人を取り巻いている状況が表象主義では考慮されて

---

266 西口［1999］7頁。
267 佐伯［1995］2頁。
268 西口［1999］8頁。
269 美馬［1991］132頁。
270 こうした学習過程を認知主体個人に促進させることが「教育」であると考えられる。西口［1999］10頁。

いない，という点であった[271]。こうした流れを受けて，状況論を踏まえた状況的学習論が登場してきたのである，

②「後期実践コミュニティ」と「場」概念との違いと混乱

ここで本稿で扱う実践コミュニティについて，改めて定義を確認しておきたい。何故あえてこのような指摘をするのかといえば，実践コミュニティ（community of practice）は，実はその訳され方によって，日本語では「実践共同体」，「実践コミュニティ」，「コミュニティ・オブ・プラクティス」，「場」と複数の表現方法がとられることがあること，また，この概念の提唱者である Wenger が当初提示した考え方と彼がコンサルタントに転身した後では，同じ言葉を使っていてもその概念が異なっていること（以降，本稿では，Wenger のコンサルタント転身後の実践コミュニティを「後期実践コミュニティ」という），そして最も混乱を招くきっかけとなったのは，Wenger が当初の考え方から新しい概念，すなわち後期実践コミュニティを提示した論文が日本語に翻訳された際に，community of practice が「場」と訳されたことで[272]，本来は異なる概念であった community of practice と「場（Ba）」が混同されてしまったこと等により，いくつかの概念が複数混在したまま理解されていることが多いからである[273]。上野・ソーヤー［2009］も，「状況的学習論について補足的に述べるなら，近年，経営学に導入されている『状況的学習論』の記述は，多くの場合，本来の Lave and Wenger［1991］の『状況に埋め込まれた学習』におけるものとは異なったものであるように思われる」[274]と実践コミュニティの概念の混在について指摘している。

後期実践コミュニティは，Wenger が経営コンサルタント的ポジションに着いたことにより，当初の実践コミュニティ，すなわち実践の現場に存在するコミュニティをエスノグラフィ等の手法を使って浮かび上がらせることによる分析観点を提供するものから，いつしか「つながっていない活動や推進活動を結びつけ連携させる」ための解決策あるいは，

---

271 美馬［1991］132 頁。美馬［1991］によれば批判は大きく 3 種類に分類され，1 つめは，人間の思考は根本的に機械の操作や情報の機械的処理とは異なるという主張，2 つめは，日常の生活における思考の観察から，思考は状況の中で形づくられることを指摘，3 つめは，J. ギブソン［1985］の生態学的認識論からのものである。

272 Wenger，E. C. and Snyder, W. M. (2000), Communitiies of Practice: The Organizational Frontier, *Harvard Business Revew*, Vol.78, No.1, pp.139-145.が邦訳（西村裕之訳［2001］「『場』のイノベーション・パワー」『Diamond Harvard Business Review』4 月号，120-129 頁）された際に，121 頁に注として「認知科学分野ではこの言葉を『実践共同体』と訳している場合があるが，ナレッジ・マネジメント等でよく用いられる『場』と同じ概念であり，本稿ではこの訳語を用いる」となっており，community of practice は「場」として訳されている。

273 田邊［2010］も同様に，Wenger et al.[2000]の邦訳で「コミュニティ・オブ・プラクティス」が「場」と訳されたことで，「他意を含む『場』との混合が生じる可能性」を指摘している。

274 上野・ソーヤー［2009］7 頁。

あるべき姿への育成・規範に内容が変化してしまった。これに対し上野・ソーヤー［2009］は,後期実践コミュニティが「企業において,『知識創造理論』(Nonaka and Takeuchi,1995）の言う暗黙知の共有を促進したり,知識マネージメントを行うための道具として,或いは,あるべき姿を記述した規範」として「企業において知識の共有や知識創造性を高めるために『実践共同体』を作っていくべきだ」という Wenger, et al.［2002］の主張に対して，疑問を呈している[275]。何故なら当初 Lave and Wenger［1991］によって示された実践コミュニティでは「知識の共有や知識創造性のために『実践共同体』を作ろうとか,『実践共同体』は創造的だという規範的な議論」はなされていなかったからである。また，上野・ソーヤー［2009］は状況的学習論の立場から，実践コミュニティはさまざまな矛盾や問題を抱えているため，実践コミュニティの育成が知識の共有や創造性につながるとは必ずしも限らないとも指摘している[276]。また薄井（［2010］111 頁）もこの上野・ソーヤー［2009］の批判を踏まえ,「概念を規範として現場に持ち込むことは，Wenger 自身がかつてあれほど強調していた『文化的透明性』を失わせ，この概念のもつ本来の価値を失わせる可能性が高い」と指摘し，寺島（［2011］65 頁）も，コンサルタント転身後の Wenger の関心は「実践による知識の創造から，知識の変換へと焦点が変わって」いるため，後期実践コミュニティの定義は,「あるテーマに関する関心や一群の問題，熱意を共有し，その分野の知識や専門的技術を，持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」[277]と当初の考えから変化していると指摘している。

このように実践コミュニティには複数の考え方が混在しているが，本稿で扱う実践コミュニティは基本的には初期 Wenger の考えに基づいている。それは上野・ソーヤー［2009］の指摘のように，実践の現場は必ずしも綺麗ごとで片づくことはなくさまざまな矛盾や問題を抱えており，本稿ではそうした実践の中で経営理念が浸透している状態を解明することを目的としているからである。

続いて本来の「場」の概念についてもここで確認しておこう。

露木［2000］は「場」について，日本の経営学の分野で研究され始めたのは 1990 年代に入ってからであり,「日本語における『場』の概念は，『field』,『space』,『place』などの英語の概念と一部重なる部分もあるが，基本的に異なる概念」[278]であると指摘し，田邊

[275] 上野・ソーヤー［2009］7･8 頁。
[276] 上野・ソーヤー［2009］18 頁。
[277] Wenger et al. (2002), p.4.
[278] 露木［2003］54 頁。

［2010］も「場」という用語の意味解釈の多様性を指摘している[279]。

研究領域の違いを見てみると，たとえば組織論の視点からは，伊丹［1999］は，場を当初「そこに参加するメンバーが次の 4 つの『場の基本要素』（A アジェンダ／情報は何に関するものか，B 解釈コード／情報はどう解釈すべきか，C 情報のキャリアー／情報を伝えている媒体，D 連帯欲求）を「ある程度以上に共有することによって，さまざまな様式による密度の高い情報的相互作用が継続的に生まれるような状況的枠組みのこと」[280]と定義し，その後「人々がそこに参加し，意識・無意識のうちに相互に観察し，コミュニケーションを行い，相互に理解し，相互に働きかけ合い，相互に心理的刺激をする，その状況の枠組みのこと」[281]と再定義している。山下［1999］は「現象的にみるならば，そこに参加する個々の主体間の相互作用を促し，その相互作用を共通のマクロなコンテクストにおいて成立する方に導くような拘束条件のこと」とし，拘束条件として「多くの主体が互いの行為についての情報を同時に直接入手できるような，双方向で多方向なコミュニケーションのメディア」を挙げている[282]。また，野中・紺野［1999］[283]は知識経営学の視点から「場」（Ba， Place）を「共有された文脈－あるいは知識創造や活用，知識資産記憶の基盤（プラットフォーム）になるような物理的・仮想的・心的な場所を母体とする関係性」と定義し，物理的，生態的空間を含むが，より重要なのは社会的な関係性であり，日本語の職場（workplace）に近い概念であると述べている。

マーケティングの面からも，顧客との関係性が重視される関係性マーケティングの登場と共に関係性に関わりのある「場」の概念が注目されはじめ[284]，社会学の面からは今井・金子［1988］は「限られた合理性を発揮するために，さまざまな情報を集約し，解釈するためのシステム」を「場」と定義している[285]。

なお本稿では，実践コミュニティは個々人の実践コミュニティへの軌道を分類する等境界領域が限定されており，その構成要素も明確に定義されていること，一方「場」の概念は境界領域が明確ではなく，構成要素が識者により異なっていること等の理由から，「場」ではなく実践コミュニティを用いて論を進めている。

[279] 田邊［2010］26 頁。
[280] 伊丹［1999］41 頁。
[281] 伊丹［2005］42 頁。
[282] 山下［1999］127 頁。
[283] 野中・紺野［1999］161-163 頁。
[284] 露木［2003］36 頁。
[285] 今井・金子［1988］149 頁。

7　顧客満足と従業員満足

前節では，本稿の企業現場における実践の分析手法の中心となる実践コミュニティについて，そのもととなる状況論とは何かについて概観した上で，実践コミュニティ概念の全体像，用語，構成要素を踏まえ，現場においてこの理論をどう考えればよいのか，ブローカーとバウンダリー・オブジェクトを例に確認した後，実践コミュニティの類似概念を紹介し，それらとの違いを明らかにした。

本節では,従業員と顧客のインタラクティブ･マーケティングの結果である顧客満足と，企業と従業員のインターナル・マーケティングの結果である従業員満足について概観した後，両者にはサービス・プロフィット・チェーンによる繋がりがあることを示し，最後に期待と実際の提供物の差からサービス品質を評価する SERVQUAL について確認する。

1）顧客満足研究の流れ

マーケティングにおいて，顧客満足は古くて新しい課題である。顧客満足について，まずは，その先行研究の歴史について振り返ってみよう。

P. ドラッカー［2006］はその著書「現代の経営」の中で，企業の目的とは「顧客の創造」であり，そのため企業には基本機能として 2 つの起業家的機能，すなわち「マーケティングとイノベーション」が存在するとしている[286]。また，T. レビット［2002］は，企業の目的を「顧客をひきつけ，維持する」ことであり,「この企業目的を達成するために，総力を挙げてやらなければならないことを，一手に引き受けるのがマーケティング」であると述べている[287]。企業と顧客との良好な関係性の維持は企業のレーゾンデートルともいえ，また嶋口［1994］[288]が述べるように「マーケティングの本質は顧客創造という事業目的のための重要な経営機能として，社会価値に結びつく顧客満足の哲学・理念のもと，競争優位を築きながら組織の成長づくりをしていく活動」だとすると，顧客満足に関する研究は，マーケティングの原点ともいえる研究といえるだろう。

嶋口［1981］は，消費者満足に関する研究の歴史について 1950 年代後半から 1970 年代までを 3 つの時期に分けてまとめている。まず，1950 年代後半から 1960 年代である。こ

[286] P. ドラッカー［2006］46･47 頁。
[287] T. レビット［2002］1 頁。
[288] 嶋口［1994］44-47 頁。

の時期はマネジリアル・マーケティング[289]の発展期であり，あくまで経営視点から捉えられた,やや歪曲された消費者満足研究[290]であり,その構造解明に迫る研究はCardozo［1965］を除いてほとんどなきに等しかったという。この時期における注目すべき研究としては，Howard and Sheth［1969］が「満足が期待とパフォーマンスの評価関数であると規定し，ラフながら，消費者満足の定義仮説を提示」したことであったと指摘している。

続く1960年代後半から1970年代前半に,ソーシャル思考のマーケティングが登場する。これは大きく2つの流れ，社会価値導入型のマーケティングと，非営利組織型マーケティングに要約でき，前者は，コンシューマリズム，公害問題，生活者研究，公共政策や政府規制とマーケティング対応，企業の社会的責任等を包括し，これまでのマネジリアル・マーケティングへのアンチ・テーゼとして誕生した動きであり，後者はP. コトラーやS. レヴィ等によって取り上げられ，その後の非営利組織型マーケティングに繋がっていく。この当時の消費者満足研究の流れは，消費者満足の構造解明よりもその効果尺度と測定に重点が置かれていたとする。

そして1970年代半ば以降，特に1976年にマーケティング・サイエンス・インスティテュート（MSI）が開催したワークショップと，1977年のインディアナ大学で開催されたシンポジウムによって，消費者満足構造の概念化と実証化の研究が進むことになる。この頃すでに,「満足・不満足はある感情を示すためだけのものではなく，認知構造をともなう感情の評価と考えられ，ある対象に対する購買・使用前のパフォーマンスに関する期待とその後の現実水準との評価関数」であると捉えられており,「消費者満足・不満足は測定可能な心的状態」として一般的なコンセンサスが得られていた。

その後1980年代に入ると，経営・マーケティングの問題は，成熟市場・成熟経済下における競争に変わっていく。市場成長が鈍化し，企業間競争が激化する中では如何に持続的競争優位を維持していくかが重要であり，そのために市場価値をどのように創造し生み出すかに重点が置かれた。「競争に勝つことは，結果的に，市場を獲得することにつながるゆえに，競争優位こそ顧客満足の証だという暗黙的前提が置かれる」[291]ようになったのである。そのため1980年代の顧客満足は顕示的な追求目的ではなく，競争優位の結果として位

289 トップ・マネジメントのための長期的な企業管理の必要性，すなわち顧客志向の企業全体レベルへの適用をどうすべきなのか,多くの製品ラインはどう管理すべきか等から生起したマーケティングのことをいう。佐藤［1988］84頁。

290 嶋口（[1981］45・46頁）は「消費者満足の構造を企業政策から切り離した独立領域として積極的に解明していこうとする意図」が稀薄だったとして「ややわい曲化された研究」と述べている。

291 嶋口［1994］43頁。

置づけられ，「1970 年代の理想をやや背後に押しやった感はまぬがれえない」[292]。

こうした経緯を踏まえ，1990 年代に入ると，サービス業におけるマーケティング研究の深化と IT の普及により，リレーションシップ・マーケティングが注目されはじめ，売り手と買い手の関係性をどう強化し，継続していくかが研究されるようになる[293]。そしてこれは現在まで続く価値連鎖，バリュー・プロフィット・チェーンの流れに繋がり，共創価値といった考えに結びついていく。1990 年代は，売り手との関係性の見直しの中で，改めて顧客満足が脚光を浴びるようになってきたのである。

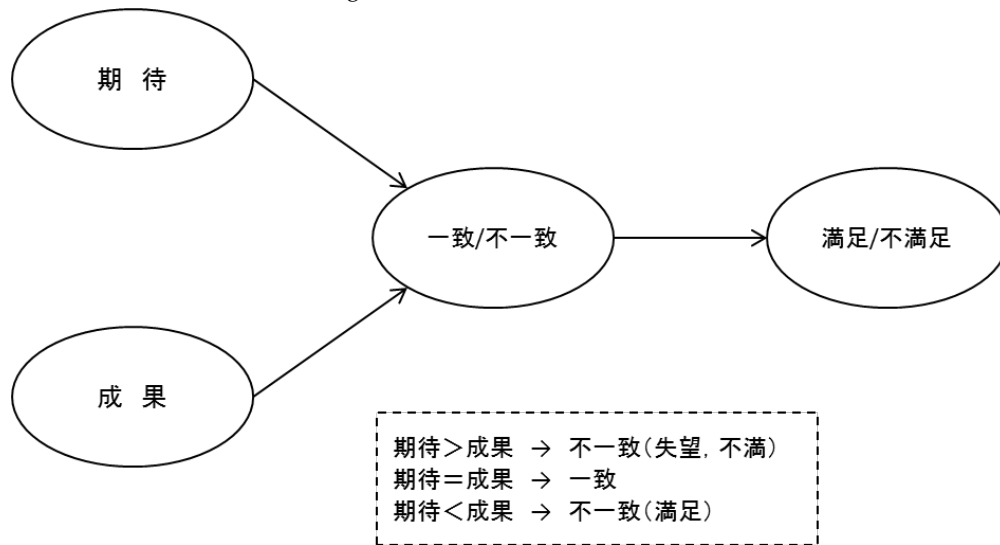
世紀が変わり 2000 年代に入ると，1990 年代の流れを汲みサービスの文脈でのみ語られることが多かった顧客満足は，Vargo and Lusch［2004］が唱えた S-D ロジックの登場により，有形財においても議論されることが多くなってきた。このことは単に製品を販売すると考えるのではなく，その製品をサービスを提供する器として捉え，顧客に何らかの価値を販売すると考える S-D ロジックの文脈においては，顧客満足の視点が重要だといえるからであろう[294]。

2）顧客満足の考え方

ここまでは顧客満足研究の流れを概観したが，そもそも顧客満足とは，どういった状態を指すのか。実はマーケティング研究で言及される顧客満足は，他の多くの概念と同様その概念は統一されていない[295]。まず，Oliver［2010］による顧客満足の定義を見てみよう。

> Satisfaction is the consumer’s fulfillment response. It is a judgement that a product/service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or overfulfillment. Oliver (2010), p.8.
> 満足とは，消費者の充足反応である。それは，製品／サービスの特徴，あるいは製品またはサービス自身が喜ばしい水準の消費関連の充足をもたらした（もたらしつつある）判断であり，充足以下のあるいは充足を満たす水準を含んでいる。

292 嶋口［1994］44 頁。
293 Reichheld and Sasser［1990］は，顧客の離反率が利益に影響を与え，顧客維持が利益と密接に関係する指標となりうること，Heskett et al.［1994］は，サービス企業において，顧客満足の向上がサービスの再利用を高めることを指摘した。
294 奥瀬［2008］55 頁。
295 Oliver (2010), p.6.

Figure 3.19　期待不一致モデル

出所）奥瀬喜之［2008］「顧客満足概念とその測定に関わる研究の系譜」『専修商学論集』第 88 号，56 頁

次に顧客満足を説明する 2 つのモデル,「期待不一致モデル」と「顧客満足のピラミッド」を見てみよう。

まず，期待不一致モデル（expectancy disconfirmation model）を見てみよう。期待不一致モデルとは，確認－不確認パラダイム（confirmation disconfirmation paradigm）に依拠し，顧客の満足は，顧客が事前に抱く期待に対しその後の成果がそれを上回るか下回るかによって満足が決定するという Figure 3.19 のモデルである。事前の期待がその後の成果よりも高い場合は負の不一致（negative disconfirmation）となり，顧客はその財・サービスに対して不満を抱く。逆に，顧客が財・サービスから得られる成果が事前の期待よりも高い場合には正の不一致（positive disconfirmation）となり，顧客は財・サービスから満足を得ることになり，期待と成果が同じ場合には，事前の期待と同程度の成果を確認（confirmation）することになる[296]。

続いて嶋口［1994］の顧客満足のピラミッドを見てみよう。

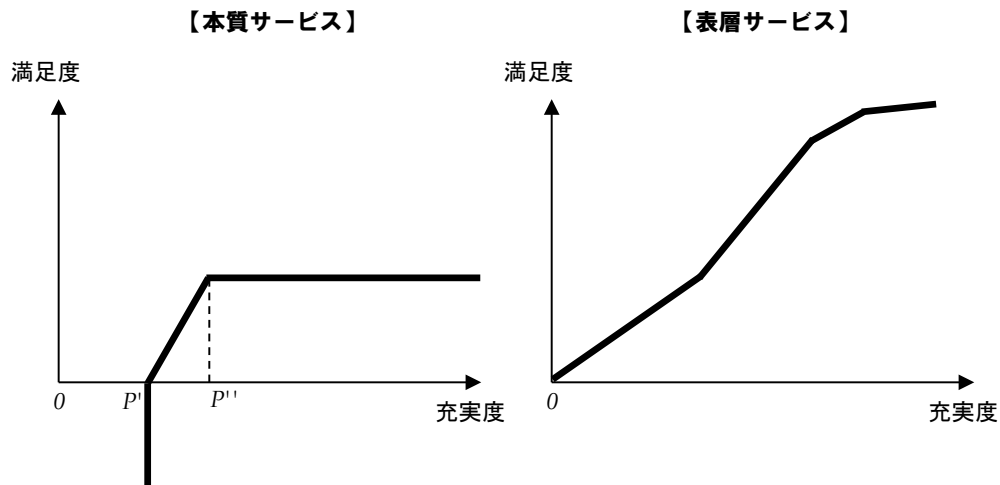
まず嶋口［2000］[297]は，満足の状態を Table 3.5 ように不満や怒りを感じている「マイナス満足」，満足でも，不満でもない「ゼロ満足」，満足している状態である「プラス満足」の 3 つに分類する。そして次に嶋口［1994］[298]は，満足の性質から企業が提供する有形・無形のサービスを Figure 3.20 のように本質サービスと表層サービスに分け，「本質サービス」を顧客が支払う代価に対して当然受けうると期待しているサービス，「表層サービス」

[296] 奥瀬［2008］56 頁。
[297] 嶋口［2000］8-13 頁。
[298] 嶋口［1994］64-74 頁。

Table 3.5　3 つの顧客満足状態への企業対応

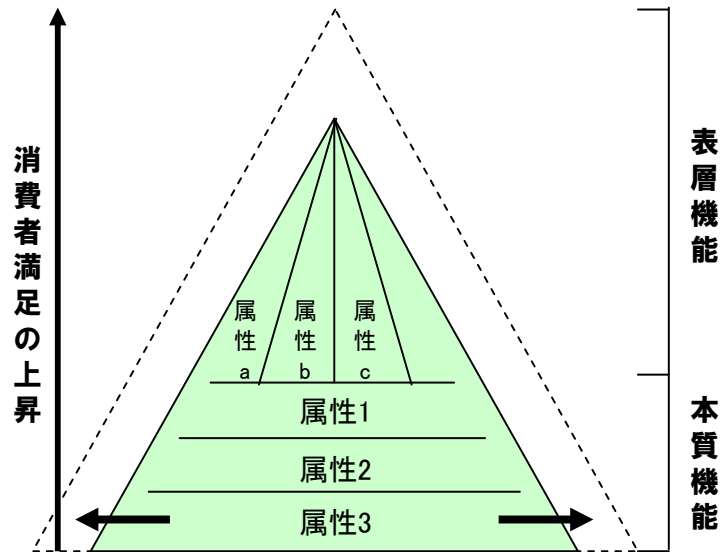
マイナス満足（dissatisfaction）	不満状態（不満や怒りを感じている状態）→ 社会責任としてのCS対応
ゼロ満足（unsatisfaction）	非満足状態 → 戦略的なCS対応
プラス満足（satisifaction）	満足状態 → 関係性と共創価値によるCS対応

出所）嶋口充輝［2000］『マーケティング・パラダイム』有斐閣，9 頁。これを一部修正。

Figure 3.20　サービス充実度と満足度との関係

出所）嶋口充輝［1994］『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣，68 頁。

を代価に対して必ずしも当然とは思わないが，あればあるにこしたことはない期待サービスであると定義する。すなわち，企業が本質サービスをある最低許容水準（P′）以下にすると，満足はマイナス満足（dissatisfaction）の状態になるが，最低許容水準以上に充実度をあげても，一定水準（P″）以上に満足度は上昇しない。一方，表層サービスは顧客にとって絶対不可欠なサービスではないため，このサービスが提供されなくても顧客は不満にならないゼロ満足（unsatisfaction）の状態である。しかし，サービスの充実度をあげれば，満足水準は上昇する。その意味で，表層サービスは顧客満足を直接向上させるための重要なサービス属性であると述べている。

Table 3.5 と Figure 3.20 の関係を 1 つの図にまとめたのが Figure 3.21 である。これを「顧客満足のピラミッド」と呼ぶ。このピラミッドは，底辺部の「本質サービス」の上に「表層サービス」が乗っている構造となっており，面積の広さが満足の大きさを表している。ここで，満足を大きくするためには本質サービス属性を拡張して底辺を長くすることで面積を広くするか，あるいは表層サービス属性を拡張して高さを高くして面積を広くす

Figure 3.21　顧客満足のピラミッド－本質サービスと表層サービスの構造

出所）嶋口充輝［1994］『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣，71 頁。

るかの 2 つの方法しかない。

しかし，本質サービスは，サービス全体の基盤となっているため，いくつかの基本サービスのどれか 1 つでも最低許容水準を割り込むと受け手の感じる満足全体が崩れ去る。一方，表層サービスは，満足を上方に伸ばす役割を担っているため，いくつかある独自のサービスのうちどれか 1 つでも卓越していれば他の属性が悪くても満足全体を拡大することができる。このことから，本質サービスには代償性がなく，表層サービスには代償性があると考えられる。

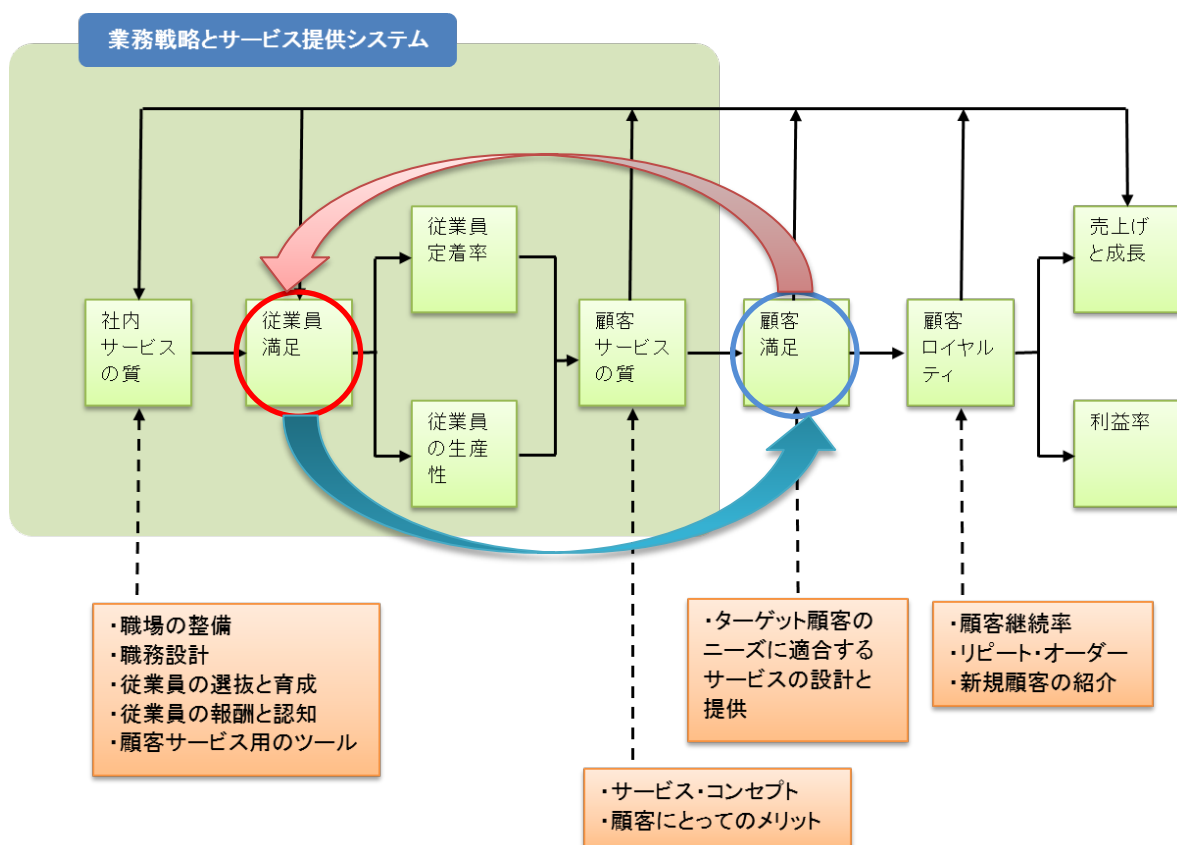
なお，佐藤［2002］[299]によれば，顧客満足研究では，顧客満足を高めることに論点が集中してしまい，顧客維持の視点からの「不満への対応」が見過ごされがちであるとする。継続する取引の場合に顧客ロイヤリティがどのように形成され，また不満を感じると顧客ロイヤリティはどう働くのかについて，顧客ロイヤリティが関係性の維持にプラスに作用するという前提において顧客の苦情行動は促進要因にもなり，また抑制要因にもなる，としている。

3）サービス・プロフィット・チェーン

サービス業において，顧客とのエンカウンターにおける CP のインタラクティブ・マーケティングの企業への影響は大きい。何故なら彼らの対応が先述した顧客の満足度やロイヤリティに対して影響を与え，さらにはその顧客の口コミによって，当該サービスを購入

[299] 佐藤［2002］203-208 頁。

した他の顧客やこれから購入しようと考えている潜在顧客にまで評判は広がる可能性があるからである。このような背景の中でサービス・プロフィット・チェーンが提唱された。サービス・プロフィット・チェーンとは Heskett et al.［1994］によって提唱され，「組織の収益性を，顧客満足・ロイヤリティ，従業員満足・ロイヤリティ・生産性・定着率などと関連づけた考え方」[300]であり，Figure 3.22 のように企業の収益性と成長は，主に顧客ロイヤルティによってもたらされ，それは顧客満足によってもたらされる。そして顧客満足は顧客に提供されたサービスの価値に影響され，それは優秀な従業員によって創造され，彼らは充実感を持っているため従業員ロイヤルティは高い。そして従業員満足は，従業員という社内顧客に向けた高品質のサービスに影響されるという流れに基づく。これは言い換えれば，サービス組織における内部活動を行う従業員に対し，高品質な内部支援サービスを提供することで従業員の満足度やロイヤリティを高め，その結果，生産性が向上し，外部市場にいる顧客に提供するサービスの品質が向上した結果，顧客ロイヤリティが向上

Figure 3.22　**サービス・プロフィット・チェーンの流れ**

出所）Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr., W. E. and Schlesinger, L. A. (1994), Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2 (March-April), p.166.（ダイヤモンド社編［2006］「サービス・プロフィット・チェーン（抜粋）」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』11 月号，107 頁）。筆者が一部加筆。

300 岡崎［2007］25 頁。

し，収益性や顧客満足が高まるというものである。

この考え方に立つと，消費者が自ら認識していない消費者ニーズに対応し，顧客満足（CS）を形成できるようなサービスを企業が提供していくためには，従業員満足（ES）の向上が企業にとって非常に重要であることは容易に想像がつくだろう[301]。

サービス・プロフィット・チェーンの満足の連鎖の考え方からみると，売り手と買い手，すなわち従業員と顧客の関係性を深耕させる役割を担うインタラクティブ・マーケティングの前提となっているのは，企業と従業員の関係を担うインターナル・マーケティングである。言い換えれば，高い顧客満足度を得るためには，高い従業員満足度を得ることが必要となってくると考えられる。

4）従業員満足

ここまで示してきたように，従業員満足は顧客満足研究の流れからサービス・プロフィット・チェーンの考え方が登場したことにより，注目されるようになってきた。

従業員満足（ES ; Employee Satisfaction）に関する調査は，御子柴［2005］によれば「米国では広く行われているが，日本では実施されている例は殆ど聞かない」とし，国際比較をすると「日本人の評価態度は非常に厳しく，平均スコアの順位表を作成すると日本の事業所は常に最下位群にある」[302]と述べている。F. ライクヘルド［2006］もこれを裏づけており，日本と欧米の顧客満足度調査では 2 つの差が見られ，推奨者正味比率（NSP）[303]において，1 つは日本では業界の評価が最も高い企業でさえ，10 点満点の評価の場合，9～10 点と答えた回答者の比率よりも 6 点以下をつけた回答者の比率の方が多いということ，そしてもう 1 つは，10 点と 0 点の両極端に高い山ができるということである[304]。

仕事の満足度と生産性は，その相関が低いことが知られているが[305]，参鍋・齋藤［2007］はその原因として①因果関係の複雑さ，②観察されない変数（Omitted Value）の働きの存在を挙げ，その理由を「企業文化のような要素を数量化し，コントロールすることは難

---

301 しかしながら，Heskett et al.［1994］は，従業員満足が高まると，どうして顧客満足が高まるのかについては，従業員のロイヤリティや生産性が高まり，提供するサービスの品質が高まるということのほかには，詳細に説明していない。岡崎［2007］28 頁。

302 御子柴（［2005］124 頁）は，「日本人の評価態度は非常に厳しく，平均スコアの順位表を作成すると日本の事業所は常に最下位群にある。韓国人の評価基準も厳しく，日本と同様な最下位群に位置する。米国の事務所は概してスコアが良い。日本や韓国のスコアが低いのは必ずしも従業員満足が低いことを表すものではなく，国民性に起因すると思われる」と述べているが，これは氏の経験則に基づく意見であり，具体的なケースが記載されているわけではない。

303 「顧客に占める推奨者の割合（P）－顧客に占める批判者の割合（D）＝NPS」。F. ライクヘルド［2006］43 頁。

304 F. ライクヘルド［2006］68･69 頁。

305 Iaffaldano and Muchinsky［1985］，大里・高橋［2001］。

しく，また，外部の人間（特に研究者）から正確に観察することができないことも多い」[306]ためとしている。

古川［1994］は，従業員満足には低次の欲求充足が不可欠であるため，職場満足（workplace satisfaction）と職務満足（job satisfaction）という 2 つの面に分けて考える必要があるとする[307]。これまでのアメリカの研究[308]では，ホワイトカラーの職場満足に最も貢献するのは，職場でのプライバシーであったが，昔からオープン・オフィスが中心の日本では，その考えを適用するのは少し無理があり，事実「日本では，アメリカの場合とは異なり，プライバシーの保持が職場満足に貢献する度合いは低かった」[309]という。単なる OA 機器等の充実では効率性には貢献するものの，従業員の帰属意識や意欲の向上にはあまり貢献しないという結果も出ている[310]。つまり，オフィスの生産性の向上と従業員のモラール・アップをオフィスの改善によって同時に達成していくのは難しく，モラールの向上を図るためには，自由な雰囲気で意見交換したり，彼らの学習の機会を充実させたりするような無駄を許すことがある程度は必要となるとしている[311]。

小玉［2005］は，職務満足はそれを構成する 3 つの要因[312]が相互に作用して職務満足を規定しており，特に，R 要因（人間関係要因）と M 要因（モチベーション要因）の相互作用に職務満足を高める効果があり，R 要因がサービス・クオリティにポジティブな影響を及ぼすとしている[313]。

岡崎［2007］は，サービス組織にとって，サービス・エンカウンターにおける従業員の役割は，非常に大きいとする[314]。先述したように，サービスとは，現場にいる従業員，すなわち CP から顧客に対して，直接提供されるものだからである。それ故，高い顧客満足の獲得の有無は，サービスを提供する従業員が顧客の期待にかなう，品質の高いサービスを提供することができるかどうかにかかっていることになる。これは先述した期待不一致モデルからも明らかであり，それ故，C. ラブロック・L. ライト［2002］は，劣悪な職場環境に不満を抱いている従業員は，顧客に対して，自らと同程度のサービスしか提供でき

---

306 参鍋・齋藤［2007］85-90 頁。
307 古川［1994］19 頁。
308 Oldham and Brass［1979］，Sundstrom et al.［1980］，Oldham and Rochford［1983］等。
309 古川［1994］32 頁。
310 古川［1991］43-67 頁。
311 古川［1994］18 頁。
312 小玉（［2005］226 頁）は，職務満足の要因は「M 要因（モチベーション要因），R 要因（人間関係要因），H 要因（衛生要因）」に分類できるとする。
313 小玉［2005］226 頁。
314 岡崎［2007］23 頁。

ないと指摘し[315]，H. ローゼンブルース・D. ピータース［2003］も，サービス組織が従業員を大切に処遇しなければ従業員も顧客を大切に接遇できるものではないと述べている[316]。また，これらを踏まえ岡崎［2007］は，従業員満足と顧客満足の関係についてはさまざまな意見があるが，従業員満足は，顧客満足実現のための前提条件として位置づけられているとしている。これは前項で確認した Heskett et al.［1994］が示すサービス･プロフィット・チェーンの考え方であり，彼らは，顧客満足は従業員満足によって高められた従業員の組織に対するロイヤリティの向上の結果，生産性が向上し，サービス品質が高められたためと説明している。つまり。従業員満足は，従業員の働きやすさやモチベーションを高めるための内部サービス品質によりもたらされるものであるとしている。

5）SERVQUAL

ここまで顧客満足と従業員満足について述べてきたが，満足を得られるようなサービス品質とそうでないものを評価するためには，どのように考えればよいのだろうか。

マーケティング・コミュニケーションにより企業が内外顧客向けに発信したさまざまなサービスは，顧客に購入され，顧客からその評価を受けることになる。サービスはその特性上，有形の製品と比較してその提供が不確実であり，消費者から見ても分かりづらい。そのため有形の製品のように品質の向上が図れるかどうかが焦点となる。これを先述した顧客満足の視点で見ていくと，提供されたサービスが，当初顧客が期待していた通りか，それを上回るかによって提供されたサービス品質[317]の捉え方は変わってくる。

つまり顧客満足度は顧客の期待サービスと知覚サービスのギャップ，すなわち「Q＝P－E（Q : Qualify［品質］，P : Perceived Service［知覚サービス］，E : Expected Service［期待サービス］」[318]で表わされ，「P－E」が大きいほど顧客の満足度は高くなることになる。そしてサービス品質の評価は当然のことながらその提供を受けた後でないと下すことができない。

サービスの品質についてはさまざまな測定モデル[319]が開発されているが，サービス品質のマネジメントのポイントは，Figure 3.23 で示すように先述した消費者が予想，期待した

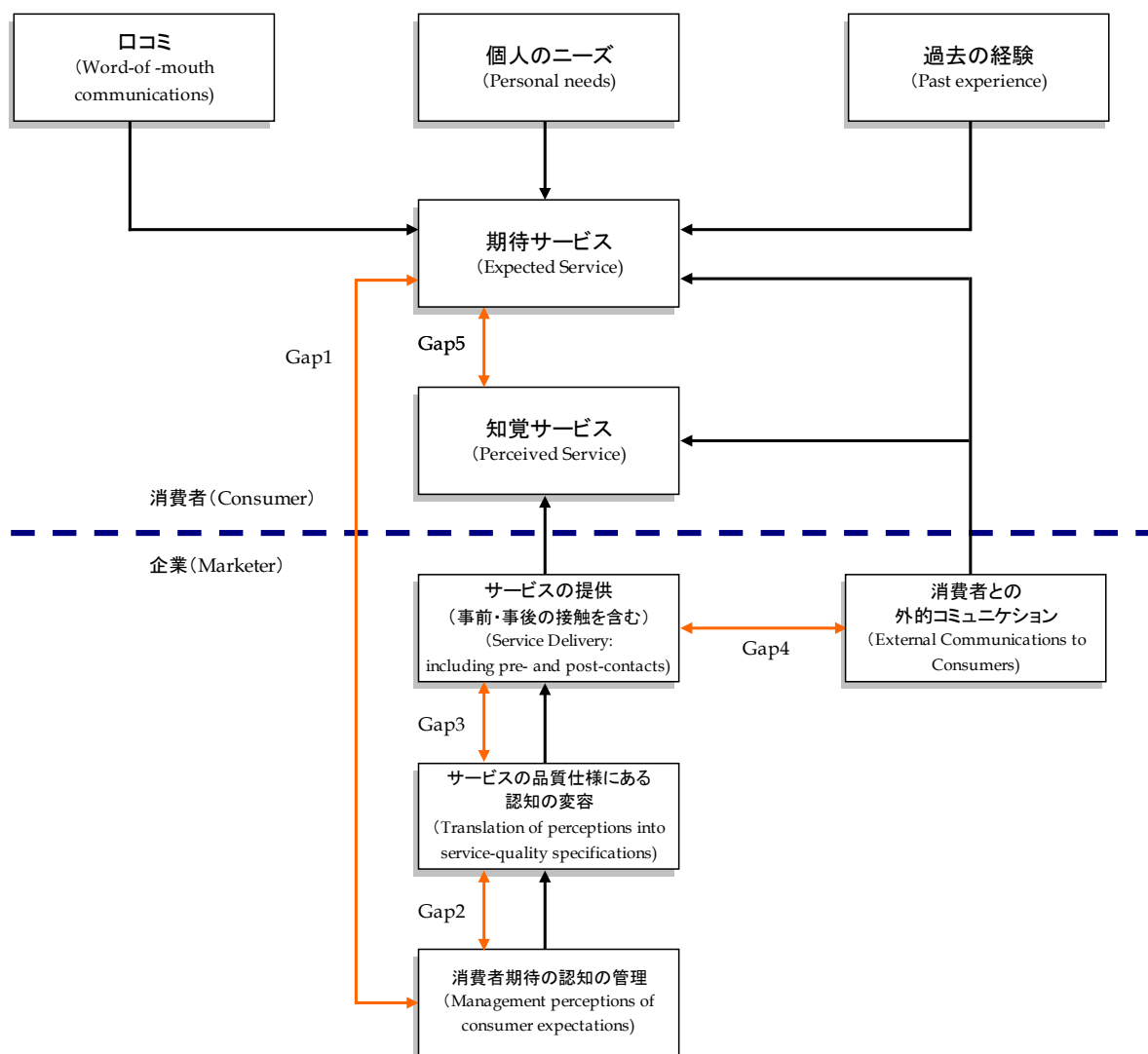
---

315 C. ラブロック・L. ライト［2002］381 頁。
316 H. ローゼンブルース・D. ピータース［2003］35 頁。
317 Fisk, et al.（［2008］p.153）は，サービス品質を「提供者の視点からは企業の仕様と要求事項にサービスの特徴が合致する程度を意味し，顧客の視点からはサービスがどれほど期待通りか，あるいは期待を超えているかを意味する」と定義している。
318 Ford, et al. (1975), pp.95-112.
319 「認識されたサービス品質の統合モデル（A Synthesized Model of Perceived Service Quality）」や「4Q モデル」等がある。蒲生［2008］122 頁。

サービス（期待サービス）と実際のサービス（知覚サービス）の 5 つのギャップを押さえ，期待サービスを上回る知覚サービスを提供することにある。

本稿では最も先行研究が豊富である Parasuraman, Zeithaml and Berry［1988］によって開発された「SERVQUAL」[320]を例に見てみよう[321]。

SERVQUAL は 10 項目のサービス構成要素である，有形性（tangibles），信頼性（reliability），反応性（responsibility），コミュニケーション（communication），信憑性（credibility），安全性（security），専門能力（competence），礼儀正しさ（courtesy），顧客理解（understanding／knowing customers），利便性（access）のうち，コミュニケーシ

Figure 3.23　SERVQUAL Gap Model

出所）Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol.49, p.44.　筆者訳。

320 SERVQUAL とは“Service Quality”の略称である。
321 Grönroos［2000］による批判もある。蒲生［2008］123 頁。

Table 3.6　SERVQUAL の構成要素

構成要素		特　徴
有形性 (tangibles)		設備、機器、従業員の外見など
信頼性 (reliability)		信頼かつ正確に約束されたサービスを提供すること
反応性 (responsibility)		顧客を助け、迅速なサービスを提供する意欲のこと
保証性 (assurance)	コミュニケーション (communication)	従業員の知識と礼儀、信用と信頼を鼓舞する能力のこと
	信憑性 (credibility)	
	安全性 (security)	
	専門能力 (competence)	
	礼儀正しさ (courtesy)	
共感性 (empathy)	顧客理解 (understanding/knowing customers)	企業が顧客に提供する思いやりのある個別の気遣い
	利便性 (access)	

出所）Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol.49, pp.41-50., Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1988), SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.12-40. これらをもとに訳のうえ図表化。

ョン（communication），信憑性（credibility），安全性（security），専門能力（competence），礼儀正しさ（courtesy）の 5 つを保証性（assurance）として，顧客理解（understanding／knowing customers），利便性（access）の 2 つを共感性（empathy）として，5 つの構成要素にまとめ直したものである。これらにより顧客が最終的に感じたサービス品質を測定することが可能になるとする。5 つの各構成要素の具体的な内容は Table 3.6 に示すように，「有形性」は，設備，機器，従業員の外見のこと，「信頼性」は，信頼かつ正確に約束されたサービスを提供する能力のこと，「反応性」は，顧客を助け，迅速なサービスを提供する意欲のこと，「保証性」は，従業員の知識と礼儀，そして信用と信頼を鼓舞する能力のこと，「共感性」は，企業が顧客に提供する思いやりのある個別の気遣いのことを意味している[322]。

なお本稿においては，従業員が企業から受けているサービス品質の評価測定に SERVQUAL を援用する。

[322] 宮城（[2009] 59-62 頁）によれば，SERVQUAL については，いくつかの批判も存在する。たとえば，期待と知覚を測定するギャップ・モデルにおいては，多くの先行研究が顧客が知覚したサービスの値のみを計測しているため，満足概念との相違を区別できないとする批判や，構成要素の妥当性については，個々の尺度間に一貫性が存在しないという方法論に関する批判と，サービス品質の構成要素の妥当性に関する尺度における同質性の問題に対する批判がある。

8　信　頼

前節では顧客満足に関する先行研究の流れを概観した後，サービス・プロフィット・チェーンを実現するためにはまず従業員満足を獲得し，その結果顧客満足が得られることを明らかにした後，サービス品質の評価測定方法として SERVQUAL を確認した。

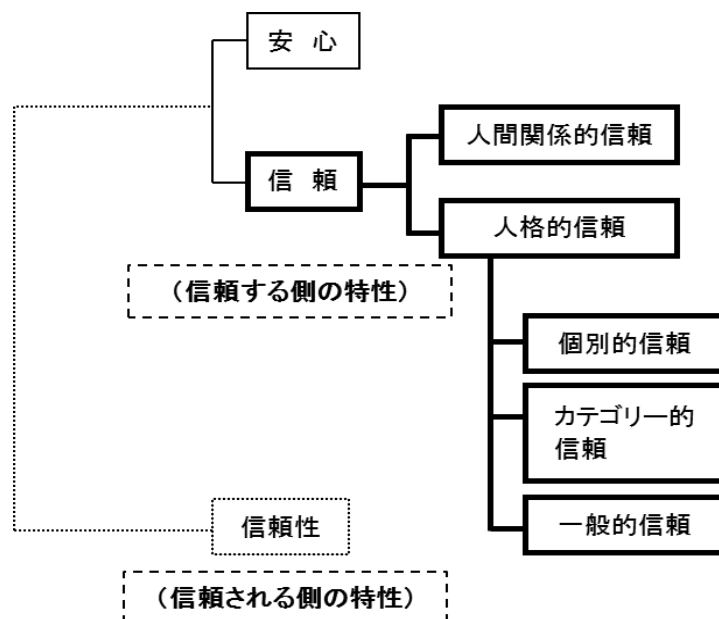
本節では，企業と従業員，または企業と顧客を研究する際に登場し，SERVQUAL の構成要素の１つでもあり，本稿のキー概念の１つでもある「信頼」について先行研究を確認してみよう。

1）個人における信頼

信頼（trust）とは，何か。この言葉は，普段の社会生活の中で，人と人，人と企業，企業と企業が，それぞれ強い関係性があるときに使用されるが，これを定義することは容易ではない。

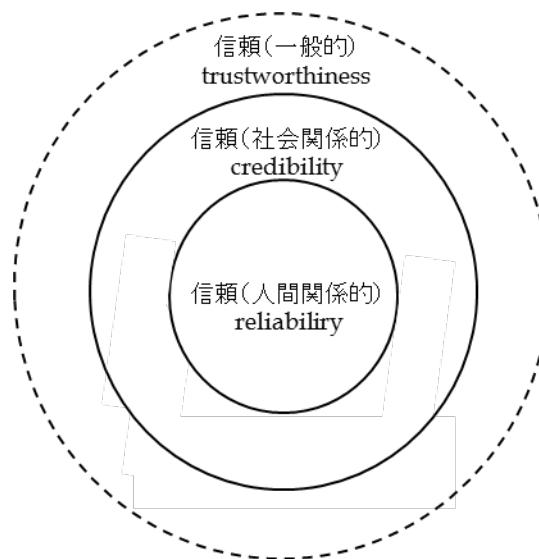
ここではまず，個人と個人の関係における一般的な「信頼」についての先行研究を見てみよう。

まず，山岸［1998］は「信頼」は多義性を帯びており，また多くの学問分野で研究され

Figure 3.24　信頼についての概念整理図

出所）山岸俊男［1998］『信頼の構造　こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会，47 頁。これをもとに一部加筆・修正。

ているものの，実はその定義が分野ごと，あるいは研究者ごとに異なっていることを指摘し[323]，信頼概念を Figure 3.24 のように信頼する側の特性である「信頼」と信頼される側の特性である「信頼性」とに区別し[324]，「信頼」を細かく整理している。山岸［1998］によれば「信頼」と「安心（assurance)」[325]は区別され，信頼は「相手の内面にある人間性や自分に対する感情などの判断にもとづいてなされる，相手の意図についての期待」であり，安心は「自分を搾取する行動をとる誘因が相手に存在していないと判断することから生まれる」ものとしている[326]。そして更に信頼を「人間関係的信頼」と「人格的信頼」に区分し，前者を「他の人間に対してはともかく，自分に対しては信頼に値する行動をとる傾向をもつ人間であるという期待」，後者を「相手が誰に対しても信頼に値する行動をとる傾向をもつ人間であるという期待」であるとしている[327]。

また，柴田［2012b］は，日本語の「信頼」は，英語では主に「trustworthiness」，「credibility」，「reliability」の 3 語が該当するとし，山岸［1998］の信頼についての概念整理図をもとに，

Figure 3.25　**信頼の構造**

出所）柴田仁夫［2012b］「関連性理論による広告コミュニケーション効果測定モデルの検討」『広告科学』第 55･56 集，9 頁。これをもとに一部修正。

---

323 山岸［1998］11･12 頁。

324 山岸（［1998］49 頁）は多くの場合，「信頼」と「信頼性」の区別がなされないまま議論されており，「信頼は信頼性のたんなる『反映』として扱われている」ことが多いとする。

325 山岸（［1998］40･41 頁）は，信頼は「社会的不確実性の存在を前提」とし，安心は「社会的不確実性が存在しない」ことを前提としている。つまり「信頼は，社会的不確実性が存在しているにもかかわらず，相手の（自分に対する感情までも含めた意味での）人間性のゆえに，相手が自分に対してそんなひどいことはしないだろうと考えること」であり，「安心は，そもそもそのような社会的不確実性が存在していないと感じること」であるとし，両者は根本的に異なっているとする。

326 山岸［1998］47-48 頁。

327 山岸［1998］48 頁。なお，山岸［1998］は，人格的信頼を更に 3 つに分類し，特定の個人についての情報に基づく「個別的信頼」，特定のカテゴリーに属する人間への偏見やステレオタイプにもとづく「カテゴリー的信頼」，具体的情報がない中での他者一般，人間一般に対する「一般的信頼」があるとする。

日本語の「信頼」と英語の「trustworthiness」,「credibility」,「reliability」について Figure 3.25 のように整理を試みた[328]。具体的な特定の相手にではなく，人間であるということ以外何も分からない他者一般に対する信頼は「信頼（一般的）[329]：trustworthiness」，特定のカテゴリーに属する人の情報に基づき，そのカテゴリーに属する誰に対しても信頼に値する行動をとる人に対する信頼を「信頼（社会関係的）[330]：credibility[331]」，他の人間に対してはともかく，自分に対しては信頼に値する行動をとる人に対する信頼を「信頼（人間関係的）：reliability」とし,「信頼（一般的）：trustworthiness」は「信頼（社会関係的）：credibility」を,「信頼（社会関係的）：credibility」は「信頼（人間関係的）：reliability」を包含するとしている。これを言い換えると，個人としての信頼が「信頼（人間関係的)」，ビジネス上の信頼が「信頼（社会関係的)」，それ以外の一般的に広く使われる信頼が「信頼（一般的)」ということができよう。

2）他の研究分野における信頼

次に他の学問分野で「信頼」がどのように捉えられているか見てみよう。

まず理論社会学者の N. ルーマン［1990］は社会との関係性で信頼を捉え,「信頼とは，最も広い意味では，自分が抱いている諸々の〔他者あるいは社会への〕期待をあてにすること」であり,「社会生活の基本的な事実」であるとする。そして信頼は心的なシステムや社会的システムに影響され，どちらか一方だけの影響を受けているわけではないとする[332]。また，山岸［1998］によれば，N. ルーマンの定義を援用した B. バーバーは信頼を「自然的秩序および道徳的社会秩序の存在に対する期待」とし,「世の中には秩序ないし規則性があって，そういった秩序や規則性は簡単に崩れることがないと思い込んでいる状態」として定義している[333]。彼らはどちらも社会の複雑性を縮減できるメカニズムとして信頼を捉えているといえよう[334]。

次に社会心理学者の R. クラマー［2009］は心理学の面から信頼を捉え，人間は生まれつき人を信じやすく，信頼は生存のメカニズムであるとする。そして信頼できる人かそうでないかを見分けることは重要な問題であり，この類の信頼を「適度な信頼」（tempered

328 柴田［2012b］9 頁。
329 山岸［1998］42-43 頁。
330 山岸［1998］のいう人格的信頼のうちの「カテゴリー的信頼」のこと。
331 credibility については，本稿においては，この部分以外は「信憑性」と訳す。
332 N. ルーマン［1990］1-6 頁。
333 山岸［1998］33 頁。
334 N. ルーマン［1990］8 頁。

trust）[335]と呼び，なぜ人は人を信頼しやすいのかについて，人間は「生まれた瞬間から社会的な生き物であり，他人と持ちつ持たれつの関係となる定め」にあり，社会心理学者のS. テイラーの論文を例に挙げて，「善意の人間関係が，脳の発達を促す決定的要因であり（中略）人類に種としての成功をもたらした」と述べている[336]。

続いて経営組織論の視点，特に企業と従業員間の信頼を見てみよう。牧野［2000］は，まず，個人間における信頼について，信頼にはその人物の“能力に対する信頼（reliability）”と“人格に対する信頼（trust）”とがあるとし[337]，「個人は相手に『信頼』を感じたり，また『信頼』されていると感じることによって，（中略）相互間における効率的で正確な情報処理ができる」[338]とした上で，経営組織（企業）の従業員への信頼を，「『能力』に対する信頼と『意図』に対する信頼の 2 つ」に分け，「前者の信頼は，まちがいなく情報処理や行動ができることに対する信頼で『reliability』である。後者の信頼は，悪意がなく，善意であることに対する信頼で『trust』である」[339]としている。そして信頼を築くためには「情報の共有」[340]が前提であり，trust としての「信頼」を築くには交流機会の創出が必要であるとしている[341]。

また広告論の視点で見てみると，広告の場合，広告を見る側，すなわち受け手の態度変容にはその推奨者（endorser），すなわち送り手の属性が関係しており，それには credibility（信憑性），prestige（名声や権威）， power（影響力），physical attractiveness（身体的魅力）， familiarity（親近感）， likability（好感度）， similarity（類似性）等がある[342]。これは広告の送り手，つまり製品やサービスの推奨者の属性が受け手の態度変容を促すということを表す。たとえば有名人が起用された広告をイメージすると分かりやすいだろう。これらの属性のうち credibility（信憑性）に着目したのは Hovland and Weiss［1951］であり，Kelman［1961］は credibility（信憑性）が最も有効な説明変数であるとした。また，Homer and Kahle［1990］は広告コミュニケーション効果を構成する要因として，expertness（専門性）と trustworthiness（信頼性）があるとし，Atkins and Block［1983］

335 R. クラマー（［2009］46-52 頁）は，自らが信頼するという決断を行う際の疑いを払拭するためには，自分のマインド・セットと行動様式をただす必要があり，適度の信頼を実現するためには，①おのれを知る，②小さく始める，③免責条項を明文化する，④強力なシグナルを送る，⑤相手のジレンマを理解する，⑥人物だけでなく役割も考慮する，⑦警戒を怠らず疑問を抱くことを忘れない，という 7 つの基本ルールに従うことが重要だとする。
336 R. クラマー［2009］40 頁。
337 牧野［2000］41 頁。
338 牧野［2000］48･49 頁。
339 牧野［2000］50 頁。
340 牧野（［2000］53 頁）は，共有されるべき情報として，①組織のビジョン，②過去の組織情報，③環境情報，④「信頼」の重要性認識にかかわる情報，の 4 点を挙げている。
341 牧野［2000］53 頁。
342 徐［1999］19-20 頁。

は，credibility（信憑性）の代わりに trustworthiness（信頼性）を最上位レベルの属性とし，多くの研究で，credibility（信憑性）は trustworthiness（信頼性）を構成する下位属性であると位置づけているとしている[343]。つまり，trustworthiness（信頼性）を前提とした上で，credibility（信憑性）が評価されるということになる。

また，経営学の視点，特に企業間取引について見てみると，真鍋・延岡［2003］は，何らかのリスクが伴うような場合や,不確実性の高い環境において信頼は不可欠であるとし，信頼を「信頼対象が，自らにとって肯定的な役割を遂行する能力と意図に対する期待」と定義づけ，信頼の対象のもつ意図と能力に加え，公正性（fairness）も信頼の内容に含むとしている[344]。そしてその上で，企業間における信頼の役割をその文脈に応じて，①企業間関係の成立に必要であるだけでなく，その企業間関係の継続性に寄与する，②モニタリングや詳細な契約締結にかかる取引コストが削減される，③契約だけに頼った取引よりも，信頼を重視した取引の方がコスト上のメリットが大きい，④企業間の信頼こそが企業間の共同学習や共同による知識創造の実現を促進する，⑤協調的な関係が生まれ，共同で効果的な問題解決を行うことができる，⑥災害や急激な市場環境の変化に直面した場合でも，弾力的・協調的対応により早期に企業間取引を安定させることができるとし[345]，なぜ企業間に信頼が形成されるのか,その理由を Table 3.7 のようにまとめている。これは縦軸を「信頼の源泉の一般性」として，信頼の根拠が 1 対 1 の関係に根差した「関係特殊的」なのか，普遍的・社会広範に認知された「社会普遍的」なのかを表し，横軸を信頼形成に影響する「対象企業の信頼性（trustworthiness）の評価」と「制裁による抑止（deterrence）効果」といった 2 つの要因を背景とした「信頼形成のメカニズムの特性」として，信頼形成プロセスの合理性，論理性，確実性の観点から，対象企業の信頼性が単純明快に評価できる「直

Table 3.7　**信頼の源泉**

		信頼の形成メカニズムの特性		
		直接的	**間接的**	**多義的**
信頼の源泉の一般性	**関係特殊的**	経済的 損得計算	経験	関係性
	社会普遍的	公的 ルール	評判	文化

出所）真鍋誠司・延岡健太郎［2003］「信頼の源泉とその類型化」『国民経済雑誌』第 187 巻第 5 号，56 頁。

343 徐［1999］21 頁。
344 真鍋・延岡［2003］54 頁。
345 真鍋・延岡［2003］55 頁。

接的」，信頼評価をある種の情報に依拠する「間接的」，直接的・間接的な場合であっても合理性を欠く「多義的」に分類している[346]。

最後に戦略的マーケティング論の視点から信頼を見てみよう。嶋口［1995］は，インタラクティブ・マーケティングを実現するためには，企業と顧客の間には信頼が必要であるとし，信頼とは「相手の将来行動が不確定であるにもかかわらず，相手を信じ，自らの資産や決定をその相手に長期的に委ねること」[347]であり，相手から嘘や裏切りを受けたとしても「それらのリスクを織り込んで相手に委ね任せること」[348]であるとし，信頼は絶対的な性善説に立つことが前提である，としている。

なお，後述するように，信頼概念は経営理念の浸透を分析する際に企業と個人の関係を考えていく上で極めて有用であると考えられる。

346 真鍋・延岡（［2003］57 頁）は，注意する点として「企業間に信頼が生じる際に，この中のひとつの類型に属する源泉だけで生じるのではなくて，多くの場合これらの組み合わせだということ」であり，その組み合わせのあり方により，企業間の信頼の源泉の特徴が決まるとしている。
347 嶋口［1995］22 頁。
348 嶋口［1995］23 頁。

9　経営理念の浸透

本節では，第１章，第２章で確認してきた経営理念に関するさまざまな先行研究及び本章でここまでまとめてきた先行研究をもとに，本稿における経営理念の浸透に関する考えをまとめてみよう。

1）先行研究の経営理念浸透へのアプローチ

①理念浸透の対象

前章で述べたように，経営理念の浸透について考えるとき，多くの先行研究では企業という組織自体を浸透の対象としてきたが，現実には法律でいう法人が血肉を持った存在として在るわけではないように，当然，組織が血肉を有して存在するわけではない。組織はあくまで概念上の存在であり，組織という実態に対して質問を投げかけて組織自体から回答を得ることはできない。そのため，研究対象は組織であっても，調査にあたっては実際の調査票に回答するのは実態を持つ人ということになる。そうした場合，誰がどの立場で回答するのかによってその内容は変わってくると考えられる。当然のことながら，回答は企業を代表した意見，すなわち企業の意見として外部で取り扱われることになる。ビジネスにおいて，すべての従業員は基本的には自らが所属する企業の仕事を行っている。しかし，個々の従業員の仕事にはその内容によって，企業を代表していると必ずしも感じられないものも含まれている。そのため担当業務や役職によって仕事に対する意識は異なってくる。この意識の違いは，企業に対する個々の責任の違いであり，その重さの違いであろう。つまり，企業内でどういった立場にある人が回答するかによって，その回答内容が変わってくる。それ故，企業に対する理念の浸透を調査する場合は，少なくとも企業の意思決定を司る役員クラス，すなわち経営層の回答が必要であろう[349]。

ここで代表取締役から経営理念の浸透に関する回答をもらったとしよう。回答者は，法律上の代表者である代表取締役であるから，当然企業の意見として扱うことができよう。しかし，法律上，代表取締役は１人とは限らない。企業によっては多くの意思決定を処理するために名誉職である会長職に代表権を与えていることもある。そうした場合，複数人

[349] 経営理念の研究において多くの定量的な研究があるが，そのほとんどが回答者の属性について触れていない。役員クラスと課長クラスでは，組織における意思決定のレベルが大きく異なるため，こうした点には注意が必要であろう。

の意見が全く同一になることは考えにくい。組織の意思決定上必要なある部分については同一意見を求められるが，そうでないところも少なからずあり，そうした部分は企業によって異なるであろうが，ある程度個々の人物に裁量が認められていると考えられる。

こうしたマクロ的な意味での組織への経営理念の浸透を捉える際には，単なる調査票による調査やヒアリング，またはそれぞれの組み合わせではこれを明らかにすることは難しいであろう。

その一方で，概念上の存在である企業を実態に近づけているのは，組織で働く組織成員である。個々の組織成員の仕事は組織を代表していると見えなくとも，その仕事を組織として組み合わせていくことによって，成果を生み出していると考えられる。つまり実態のない企業というものを実態に近づけているのは，法律上の代表者である代表取締役と企業の実務を行う組織成員ということになる。それ故，経営理念の浸透に関して調査する際には，何らかのかたちで組織の成果を生み出す従業員の実態を調査することが必要であり，組織成員である従業員へのミクロレベルの理念の浸透を踏まえた上で，その結果としてマクロレベルの企業への理念の浸透を捉えていくことが肝要であろう。具体的には，経営理念が浸透しているかどうかを判断できるのはその理念の策定者，恐らく経営者であると考えられるため，従業員が考える経営理念と，経営層が考える経営理念のギャップを洗い出すことによって，本来の意味での理念の浸透の状態を明らかにすることができよう。

②先行研究にみる理念浸透調査とその課題

経営理念の浸透がミクロレベルの浸透から調査すべきであることは検討した。これは組織成員である従業員に対して，個別に経営理念が浸透しているかを調査することを意味する。

つまり，経営理念の浸透については，個人が経営理念をどのように捉え，どう解釈し，その結果どのように行動しているか，を調査することが重要であるといえる。

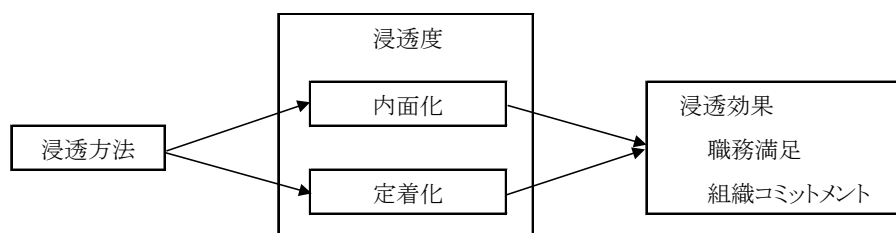
先行研究において松岡［1997］は，4 段階の理念の浸透レベルを示し，コープこうべの 41 人の職員にインタビュー調査を行っている[350]。松岡［1997］のモデルは理念の認知から行動までを示している点においては，理念の浸透の本来の目的である理念に基づいた行動を織り込んでいるという意味で分かりやすい。しかし，このモデルは浸透レベルの各レベル間の差が明確ではないといった批判があり，またヒアリング件数は多いものの定量分析

[350] 松岡［1997］191 頁。

Table 3.8　先行研究における浸透度概念の違い

浸透度概念	提唱している研究	定　義	浸透プロセス・ポイント	課　題
内面化	松岡［1997］ 金井・松岡・藤本［1997］	自分なりの意味に気がつくこと，意味が「腑に落ちる」こと	理念と現実のギャップの気づき，ならびにそこから発生する議論，意味付与 議論や試行錯誤の許容度	浸透方法との関連が分析されていない
定着化	野林・浅川［2001］ 中島［2006］	マネジメント・作品・人事制度に理念が繁栄していること	理念の明示・教育・象徴・インナープロモーションを通じた習慣化・具体化・定着化 浸透方法が発するメッセージの明確性・一貫性	個人の内面への浸透が分析されていない

出所）北居明・田中雅子［2009］「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析－定着化と内面化－」『経営教育研究』Vol.12，No.2，51 頁。

Figure 3.26　経営理念の定着化と内面化モデル

出所）北居明・田中雅子［2009］「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析－定着化と内面化－」『経営教育研究』Vol.12，No.2，52 頁。

として見た場合は調査対象が少なく，コープこうべという一般企業ではない協同組合を対象しているため，そもそも調査対象の組織としての特殊性や，調査企業数が 1 社しかないことも課題といえるだろう。

また，野林・浅川［2001］は，浸透の対象を従業員及び経営者とした上で，彼らがどのような行動をするか確認するため「浸透に対する社員全体の意識レベル」，「マネジメント層の浸透についての認識」，「理念体現度」を調査している[351]。しかし，調査票の送付先が各企業の広報部となっており[352]，加えて先に指摘しているように回答者属性が示されていないため，調査結果に対する信憑性に課題があるといえる。

そして北居・田中［2009］は，Table 3.8 のように松岡［1997］と野林・浅川［2001］の先行研究を比較した上で，Figure 3.26 で示す個人の内面への理念の浸透の程度を示す「内面化」とマネジメント，製品，制度に対する理念の反映・定着の程度で示す「定着化」による浸透モデルを提示した[353]。このモデルは個人，すなわち従業員に焦点をあてているも

[351] 野林・浅川（［2001］44 頁）では，1998 年 11 月に「企業行動指針実例集」（日経連出版部，1997）から任意に選択した 220 社に対して質問調査票調査を行い，回収 78 社，有効回答社数 63 社（28.6%）で分析を行っている。
[352] 広報部から「経営理念の浸透に係わる部署あるいは担当者」に回送して回答を要請した。野林・浅川［2001］44 頁。
[353] 北居・田中（［2009］51 頁）は，内面化について「個人的体験に着目する一方で，浸透方法との関係が明確に議論されていない」という視点から，定着化についてはこれまでの研究が「浸透方法に着目はするが，個人の内面への影響には着目していない」という視点から採り入れたとする。そして定着

のの，経営理念の浸透の本来の目的である「行動」については触れられていないという点に課題がある。

最後に，高尾・王［2012］は，前章で述べたように，個人と組織，ミクロとマクロ面から経営理念の浸透を分析し，個人の側面では「認知的理解」と「情緒的共感」を得て「行動的関与」が起きるとする組織コンテクストのアイデンティティ理論を提示している。彼らは前述した各先行研究の課題は解決しているものの，探索的因子分析から求められたこれら 3 つの測定尺度自身の定義，3 つの測定尺度の関係に課題があると考えられる。たとえば，測定尺度の定義が明確に示されておらず，また彼らは共感や理解が行動を提起すると主張しているが，実際には行動の継続が理解を促すことも考えられ，田中［2013］もこの点を指摘している。

③経営理念の成文化と公表

経営理念の定義はさまざまであるが，多くの研究者が，経営理念を成文化し，公表することが必要である，と考えている。しかし，経営理念を策定するのは，それを内外に公表すること，それ自体が目的ではない。Figure 1.9 に示すように経営理念が有する機能，すなわち企業内部において組織成員にモチベーションを与え，また彼らに企業の向かうべき方向性を指し示すことで組織成員の一体化を図る内部統合機能と，組織の外部に対し自社の企業活動の正当性を示し，外部環境への対応を図る外部適応機能の，これら 2 つの機能を組織と組織成員で実践するためにこそ，経営理念は策定されると考えられる。つまり，企業活動をあるべき姿に向かって実践するためにこそ,経営理念は策定されるといえよう。そう考えれば，経営理念の成文化や公表は，企業目的，すなわち一般的には事業の継続を達成し続けることを実現するためには，こうした方法を採る方が効率的であるという程度の意味合いでしかなく，成文化や公表が必ず必要だとは考えにくい。事実，経営理念が成文化されていないという企業も数多く存在している。たとえば, 上場, 非上場に関係なく, 企業規模が大企業と同じ程度であれば理念を成文化し公表したほうが事業の運営上効率が良いと考えられるが，その一方で，中小零細企業の場合は，人，モノ，カネといった経営資源の不足から，創業者や現経営者の理念を成文化し，公表しているところはそれほど多くはない[354]。また，経営理念の成文化が必ずしも必要でないことは，長寿企業の先行研究

化については，「理念の意味をいかにして人々の行動に定着していくのかという問題」に焦点を当てているとする。

[354] 昔からある商店街の八百屋，魚屋，肉屋，書店等，個人商店の小規模企業で，経営理念を成文化し，

で示したFigure 1.5により経営理念には口伝が多いことからも明らかであろう。このように考えると，経営理念の要件としては，成文化と公表は必須ではないと考えられる。

これらを踏まえ，本稿では，経営理念を「経営者あるいは組織の表象としての信念・価値観・行動規範を言語化したもの」と定義し，経営理念の浸透を「経営理念を意思決定の指針とした実践が自律的に行われている状態」と定義する。

なお一般に経営理念の浸透については，経営理念が良いことであるという前提に立って論じられることが多い。経営理念の良し悪しは，先行研究でみた経営哲学や企業倫理と関係する。本稿では経営哲学を経営者や組織の表象としての信念・価値観・行動規範とし，企業倫理を企業が主体となる倫理であり企業が守るべき道理・行動規範とし，経営理念はこれらを「言語化したもの」として捉えていることから，経営理念の良し悪しは，経営哲学や企業倫理として判断されると考えられ，本稿ではこの点については詳細に論じることはしない[355]。

2）コミュニケーション・プロセスと関連性理論

①インターナル・マーケティングによる経営理念の浸透

経営理念が成文化されている場合，あるいは成文化されていなくとも，代表者やあるいは経営層から口伝されているような場合，組織成員はそれをどのように捉えていくのだろうか。

企業が従業員に経営理念を浸透するための流れを，インターナル・マーケティングの視点で考えてみよう。経営理念はマーケティング・コンセプトの中心概念であり，先に示したNorman［2002］のいうサービス・マネジメント・システムの中心である。また従業員に経営理念を浸透させるためには，標的顧客である従業員を重視するFigure 3.5でいう逆さまのピラミッドの考えに基づき，企業は従業員に対して，経営理念を認知させ，理解させて，行動に移させる必要がある[356]。まず「認知」であるが， 言語学の語用論の一分野

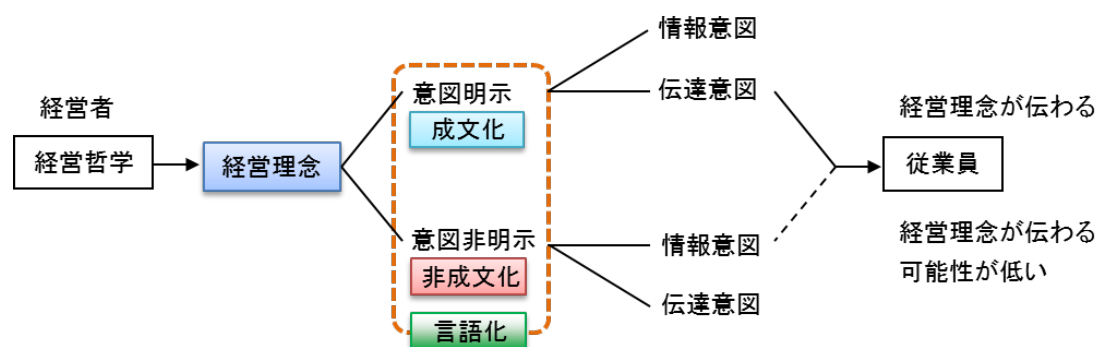
明示しているところは非常に少ない。

355 どのような経営哲学や企業倫理が良いのか明確に判断する基準はないが，少なくとも異なるステークホルダーの要求に対し真摯に対応し，その利益を損なわない姿勢は重要であろう。冨山（［2013］322頁）は，経営者の姿勢について「お客様を思う心，取引先を思う心，仲間や従業員を思う心，そして事業を，会社を思う心の強さ」を持ち，これらが潜在的に含む矛盾に対して逃げない心を持つことが重要であるとしている。また，たとえば，企業は利益を追求するが，そのために法を犯してまで，あるいは法律違反ギリギリのことをしてまで利益を得ることは，企業倫理の観点や顧客をステークホルダーとする視点からは賛同を得ることは難しいだろう。しかし，今野（［2012］180-186頁）によれば近年話題となっているブラック企業では一部の正社員が非正規社員や若手社員に対して非常に強い指揮命令権を行使して企業の利益を確保しているとしており，従業員というステークホルダーについてはより細分化を検討する必要があろう。

356 この場合の行動とは，経営理念に基づく行動を指し，直接的に事業戦略やマーケティング戦略等経営

であり，Sperber and Wilson［1995］によって提唱された関連性理論を使って考えてみよう。Figure 3.27 は経営理念が成文化されている場合と言語化はされているが成文化されていない場合に従業員に経営理念が伝わるプロセスを示したものである。経営理念が成文化されていれば，それは意図明示的刺激となって意図明示的コミュニケーションにより，従業員に情報意図と伝達意図を伴って伝わることになる。一方，経営理念が言語化はされているが成文化されていない場合は，企業の経営理念を伝えたいという意図が曖昧になり明らかでないため意図非明示的コミュニケーションと考えられ，情報意図や伝達意図を従業員に届けることは難しく，届いたとしてもその可能性は低くなってしまう[357]。また言語化すらされていない場合は，経営層の行動等により偶然伝わるすぎないと考えられる。

従業員に対して経営理念を認知させる方法はいろいろな方法が考えられる。たとえば，社内掲示や HP への掲載，クレドの携帯，朝礼等での唱和，広報や連絡文書への常時掲載，名刺への記載等そのバリエーションは多い。しかし，これらの手段は経営理念が成文化されていることによって可能となっており，もし成文化されていなければ，従業員にこれを認知させるための手段は，経営者の弛まぬ努力による「言って聞かせる」の繰り返しか，あるいは行動で示し続けることになる。事実，自身が経営相談員として中小企業を訪問して社長と経営理念の話をすると[358]，経営理念はないと言われることがあるが従業員と話をすると社長の行動に関する話はほとんど出ないが，話の内容については毎回同じことを言

Figure 3.27　関連性理論による経営理念の伝達プロセスの分析

出所）新井恭子［2007］「説得力とは何か－広告表現におけることばの効果－」『経営論集』第 69 巻，174 頁。これに一部加筆・修正。

戦略の実行を指しているわけではない。

357 Taillard［2000］は説得力あるマーケティング・コミュニケーションとして関連性理論を挙げ，語用論による諸理論である，グライス，ネオ・グライス，発話行為理論，関連性理論を比較し，最も説得力を説明できるのは関連性理論であるとし，その理由として，関連性理論では意図明示的伝達（Over Intentional Communication）と意図非明示的な伝達（Covert Intentional Communication）を区別している点を挙げている。意図非明示的コミュニケーションとは，情報を伝えたいという意図（情報意図）と情報意図を伝えたいという意図（伝達意図）が明示されていないにも関わらず，偶然的に（accidentally）に意味が伝わるコミュニケーションをいう。

358 通常の経営相談ではなく，後述する横浜型地域貢献企業の場合である。

っているので覚えてしまったという従業員は存外に多い[359]。つまり組織成員への「認知」は,情報の発信者である各企業の努力によって改善を促すことは可能であると考えられる。

②個人における関連性理論による経営理念の解釈

次に「理解」である。従業員のこの「理解」の部分が，経営理念の浸透のプロセスのブラック・ボックスとなっている。何故なら人が理解するプロセスは未だ解明されていないからである。本稿では，インターナル・マーケティングの視点から，これをマーケティング・コミュニケーションとして捉えてみよう。先述した Figure 3.9 で示したとおり，一般的にはマーケティング・コミュニケーション・プロセスはコード・モデルで考えられている。しかし，コード・モデルはもともと情報通信の分野で考えられたモデルであり，現実のビジネスにおいては，コード・モデルでは解釈できないコミュニケーションが数多く見られることが分かっている[360]。そこで，このマーケティング・コミュニケーション・プロセスに，言語学の語用論の一分野である関連性理論と実践コミュニティの意味の交渉をあてはめて考えてみよう。

関連性の 2 つの原則[361]に基づいて関連性理論により考えてみると，聞き手は，発話者すなわち情報の送り手の発した内容は，必ず情報の受け手すなわち聞き手に向けられたメッセージであると解釈し，聞き手自らのコンテクストと送られたメッセージを照らし合わせて，自らのコンテクストの中で最適の関連性を示す意味，すなわち聞き手にとって十分関連性があるように感じられると話し手が思ったと推測できる解釈でメッセージを理解する，ということになる。この理論がマーケティング・コミュニケーションが依拠するコード・モデルと大きく異なるのは，あるメッセージに対しての解釈が 1 対 1 対応ではなく，常に発話者の状況と聞き手の情報を織り込んだ上で，聞き手が推論を働かせて発話の意味を解釈するという点である[362]。

また実践コミュニティにおける意味の交渉のプロセスは，実践コミュニティへの参加や

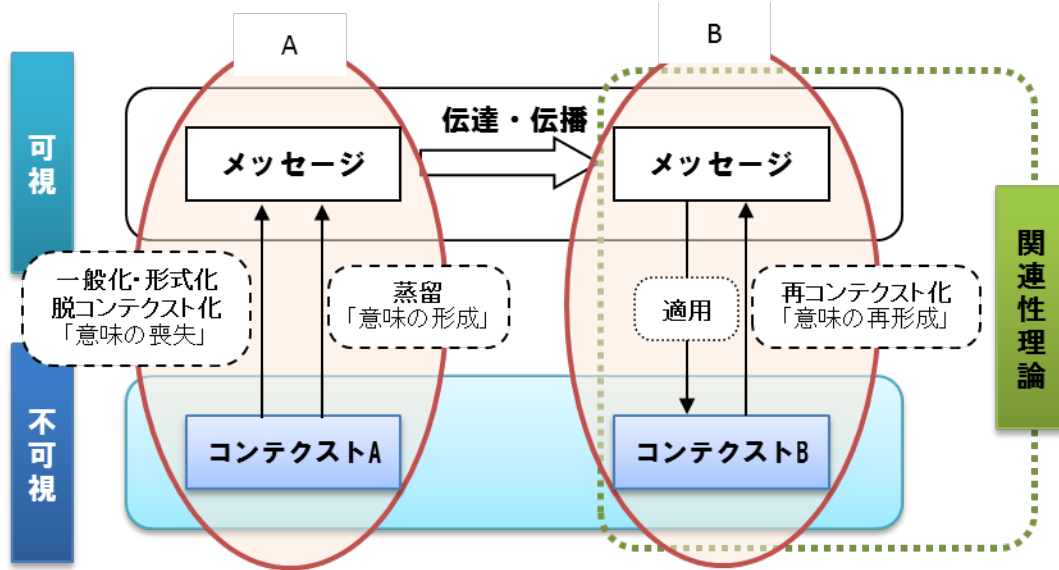
---

359 また，代表者自身に同じことを質問すると,「分からない」という回答も案外多く，どんなことをいつも話しているかと問うて，ようやくそれが自身の経営哲学であることに気づく経営者も多い。

360 たとえば, 編集者が印刷業者からの出力紙（通称 : ゲラ刷り）に入れる校正記号等が該当するだろう。校正記号の入れ方は編集者が 100 人いれば 100 通りのやり方があるといわれるほど異なっており, 同じ出版社，同じ部署の中でも微妙に異なることがある。つまり目指す方向は同じでも，そのアプローチが異なっているといえる。印刷業者のオペレータは異なるこれら校正記号を同一に解釈して，赤字を修正することになる。また，同じ単語を使用していても，業界によってその意味するところが違うことがある。たとえば医療機器業界においては，一般の製造業で「試作品」と呼ばれる一品物を，医療器具の一部の分野では一般の製品と同じように「製品」と呼ぶことがある。

361 第一原則は「人間の認知は，関連性が最大になるようにできている」であり，第二原則は「すべての意図明示的コミュニケーションは，それ自身の最適の関連性の見込みを伝達する」である。

362 この点は同じ言語学の意味論とも異なる。

Figure 3.28　関連性理論と実践コミュニティの意味の交渉によるコミュニケーション・プロセス

出所）薄井和夫［2013］「『実践としてのマーケティング』と実践コミュニティー『実践論的転回』によせてー」『商学論纂』第 54 巻第 5 号，192 頁。これをもとに一部加筆・修正。

そこでの対話，非言語コミュニケーションを通じて得た体験を，時間をかけてかたちに変え，自身のコンテクストを修正するプロセスである。関連性理論と実践コミュニティの意味の交渉によるコミュニケーション・プロセスを示したのが Figure 3.28 である[363]。この図を例にコミュニケーションの流れを確認してみよう。登場人物は A と B である。A がメッセージの送り手・発話者＝企業であり，B がメッセージの受け手・聞き手＝従業員である。関連性理論は，B が A のメッセージを推論により解釈するプロセスを説明する。ではこの図を企業における従業員の経営理念の理解に当てはめて考えてみよう。

情報（経営哲学／経営理念）[364]の送り手（企業・A）は意図明示的刺激を自らのコンテクスト（A）を踏まえて伝達しようと試みる。しかし送り手（企業・A）が持つコンテクスト（A）は不可視でかつ多様であるためそのままでは第三者にメッセージ（経営哲学／経営理念）を伝達することはできない。そこでメッセージ（経営哲学／経営理念）を伝達するためには，第三者への伝達が可能な可視の場にメッセージ（経営理念）を移す，すなわちコード化（言語化あるいは行動）する必要があり，これによって自らの意図が伝達したい人に伝われぱコミュニケーションが成立する。しかし送り手（企業・A）が自らのメッセージ（経営哲学／経営理念）を伝えるために意味の形成を図る蒸留化を行い，一般化・

363 この流れは薄井（［2013］192 頁）が示した実践コミュニティにおける意味の交渉モデルに依拠している。

364 ここで情報及びメッセージに経営哲学を含めているのは，A が発話によらず行動で経営理念を示す場合を想定しているためである。ただし，先述した通り，言語化されていない場合は，伝達意図が明確でないため，意図非明示的刺激となり，伝達の可能性は非常に低くなると考えられる。

形式化する脱コンテクスト化（脱・A）を図った時点で，メッセージ（経営哲学／経営理念)から当初伝達しようとしていた意味は抜け落ち,本来の意味は喪失されることになる。送り手（企業・A）と受け手（従業員・B）の意図明示的コミュニケーションは，こうした脱コンテクスト化（脱・A）され，コード化されたメッセージ（経営理念）のやりとりを指しているといえる。そしてメッセージ（経営理念）の受け手（従業員・B）は，この脱コンテクスト化（脱・A）されたメッセージ（経営理念）を自らのコンテクスト（B）の中からそのメッセージ（経営理念）を解釈するコードを探し，送り手（企業・A）が伝達したいと考えていたであろう本来の意味と近いと考えられるものを推論することで，メッセージ（経営理念）の意味を再形成することになる。このようにして可視化されたメッセージ（経営理念）は再び不可視の場へ，つまり送り手（企業・A）の意図明示的刺激である経営理念は脱コンテクスト化（脱・A）され，受け手（従業員・B）によって再コンテクスト化（再・B）されることになる。すなわち，受け手（従業員・B）のコンテクスト（B）として取り込まれた上で，改めて可視の場に提示されることになる。言い換えれば，受け手（従業員・B）の認知環境に何らかの変化を及ぼすことになる。これが「認知」から「理解」へ至るプロセスであるといえよう。

一般的には，こうした「理解」に至るプロセスを経て「行動」に移ると考えられるが，実際には「理解」しないまま放置される言語・非言語メッセージも多く，また反射に近いかたちで行動に移されることも多いと考えられる。つまり経営理念を「行動」に移すには「理解」があることが望ましいが，必ず「行動」に理解が伴っているわけではないと考えられる。

③関連性理論と経営理念の言葉の表現

なお，経営理念を受け手（従業員・B）が解釈する場合，メッセージの受け手（従業員・B）は自身のコンテクスト（B）に照らし合わせ，関連性の高い解釈でメッセージを理解することになる。ということは，経営理念自体で使われる言葉は，受け手（従業員・B）にとって関連性の高い言葉を使うことが経営理念の浸透では重要になってくると考えられる。ただし，そうは言っても，100 人の従業員がいれば 100 通りのコンテクストが存在するため，全員にとって関連性の高い言葉を選び出すことは容易なことではない。しかし，100人全員に共通していなくても，より多くの従業員と共有できる言葉や表現，あるいは共感できるような言葉や表現を用いることはできるであろう。

より多くの従業員が共感できる対象として考えられることの1つにステークホルダーがある。企業によってステークホルダーの考えは区々であろうが，少なくとも企業の存続にとって影響を与える存在であることは間違いない。その意味で，Table 1.8，Table 1.10で社会，顧客，従業員といったステークホルダーが経営理念に記載されているのは，それが送り手（企業）のメッセージであり，ステークホルダーという企業の目的に関係性の深い言葉は，言い換えれば従業員にとって関連性の高い言葉として認知されるからだと考えられる。

④SECIモデルとコンテクストの書き換え

こうした一連のコミュニケーション・プロセスは，知識経営学[365]でいう暗黙知の形式知化，すなわち表出化（Externalization）と，形式知の再度の暗黙知化，すなわち内面化（Internalization）という知識循環を表わしたFigure 3.1で示したSECIモデル[366]を，コミュニケーションという視点から再構成したモデルであるといえよう。また関連性理論と実践コミュニティにおける意味の交渉はこうしたコミュニケーション・プロセス中の推論が必要な部分について，コード・モデルを補完して意味の再形成，つまり再コンテクスト化を経営理念の浸透という視点で補う理論であるといえよう。

このようなコミュニケーション・プロセスを経て，外部の知識を取り込むことで，人は自分自身のコンテクストを書き換え，修正していくことになる。これは言い換えれば，西口［1997］がいう個体主義的で主知的な学習観に基づく「学習」であり，「頭の中」に知識を体系的に貯蔵し，何らかの課題場面に直面したときにこれらの知識を効率よく引き出せるようにしておくことだといえよう[367]。

3）経営理念と実践コミュニティ

①実践コミュニティの構成パターン

ここまで個人における経営理念の学習プロセスをマーケティング・コミュニケーション・プロセスとして関連性理論及び実践コミュニティにより説明してきたが，これだけで

---

365 いわゆるナレッジ・マネジメントのことである。

366 知識の相互循環である「知識変換（knowledge conversation）」は，経験を共有するメンタル・モデルや暗黙知を創造するプロセスである「共同化（socialization）」，暗黙知を明確なコンセプトに表わすプロセスである「表出化（externalization）」，コンセプトを組み合わせて1つの知識体系を創り出すプロセスである「連結化（combination）」，形式知を暗黙知へ体化するプロセスである「内面化（internalization）」から成るとする。野中・竹内［1996］83-109頁。

367 西口［1997］7頁。

は従業員が経営理念を十分に理解することは難しい。何故なら，ここまでの説明では，主に個人が経営理念をあくまで言葉や表現として理解するプロセス，すなわち，個人の「頭の中」にあるであろう認知環境中のコンテクストの書き換えプロセスを説明したに過ぎないからである。これは現在も学校で行われている認知心理学的学習観による説明，言い換えれば，学生が学校等で学んだ知識を頭の中に整理して蓄える方法を示しているにすぎない。しかし，実際の社会では，こうした行動主義心理学や認知心理学的な学習では学ぶことができない,「門前の小僧,習わぬ経を読む」といった現象に数多く遭遇することになる。つまり，実際の社会には自らの「頭の中」にある知識を参照しても，そこでは発見できないこと，あるいは発見することはできても，言葉で表現することができない状況に埋め込まれている知識が明らかに存在しており，この諺はこれを意味していると考えられる。

そのため経営理念を理解するためには，既存の認知心理学的学習観では学ぶことが難しく，実践の中でしか学べないことも多い。従業員は組織の内や外でさまざまな実践に加わることによって，多くの上司や同僚，部下，あるいは取引先や顧客と関係を持ちながら，それぞれの人とさまざまなコミュニケーションを経て関係を変化させていく。このようにして現場の実践から学んでいくことが社会や企業の中ではとても多い。それ故，経営理念の浸透を考えるとき，従業員がどういった組織に参加しているのか，たとえば部署であったり，課であったり，委員会，プロジェクト・チーム，ワーキング・グループ，研究会等，企業の中のどういった公式組織をリソースとする実践コミュニティに参加しているのかに

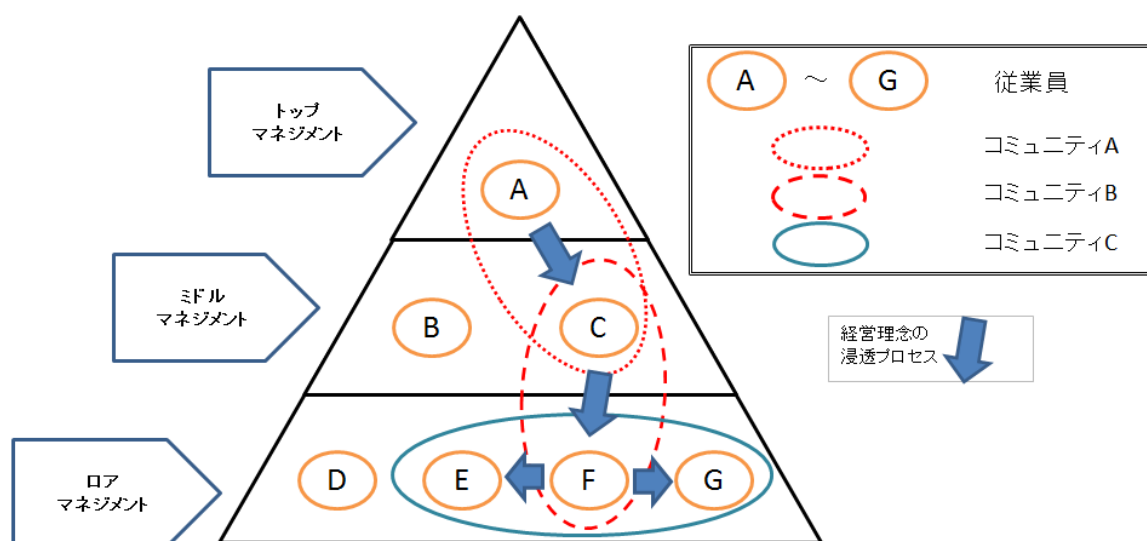
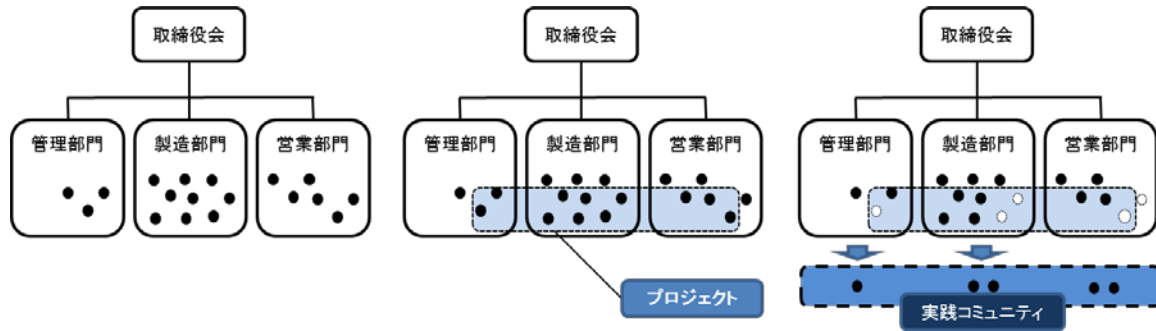
Figure 3.29　組織内における実践コミュニティの例（1）

出所）筆者作成。

Figure 3.30　組織内における実践コミュニティの例（2）

出所）筆者作成。

よって，同じ企業の中でも従業員が学習する内容は異なってくることが想定される。

たとえば，Figure 3.29 のように，1 つの組織の中にはさまざまな形の実践コミュニティが存在する可能性がある。公式組織をリソースとする実践コミュニティである場合，コミュニティ A は，経営層と中間管理職による実践コミュニティであり，コミュニティ B は中間管理職と一般従業員の実践コミュニティ，そしてコミュニティ C は一般従業員間の実践コミュニティである。これらの実践コミュニティの構成は企業規模によっても異なると考えられ，中小企業であれば，コミュニティ A は経営会議のメンバーであったり，コミュニティ B は営業部や制作部といった 1 つの部門，または企業内サークルのメンバーで構成されていたり，コミュニティ C は同期入社や女子会のメンバーだったりする可能性がある。更に小さい企業であれば，組織全体を実践コミュニティとして見ることも可能であろう[368]。

また，Figure 3.30 の中央図のように，各部門を横断するプロジェクト自体が実践コミュニティである場合や，同右図のようにプロジェクト・メンバーをリソースとして構成された実践コミュニティもあると考えられる。

②実践コミュニティの規模

ここで重要なのは，実践コミュニティが「実践を共有する人間の集団」であり，実践とは「社会生活の意味づけに関わるプロセス」を指しているということ，そして意味とは「常に参加と物象化」によって生じ，参加とは「社会生活を体験すること」，物象化とは「体験を形にすること」である。つまり，実践コミュニティとは，「社会生活を体験し，その体験を形にすることに関わるプロセスを共有する人間の集団」であるということである。この

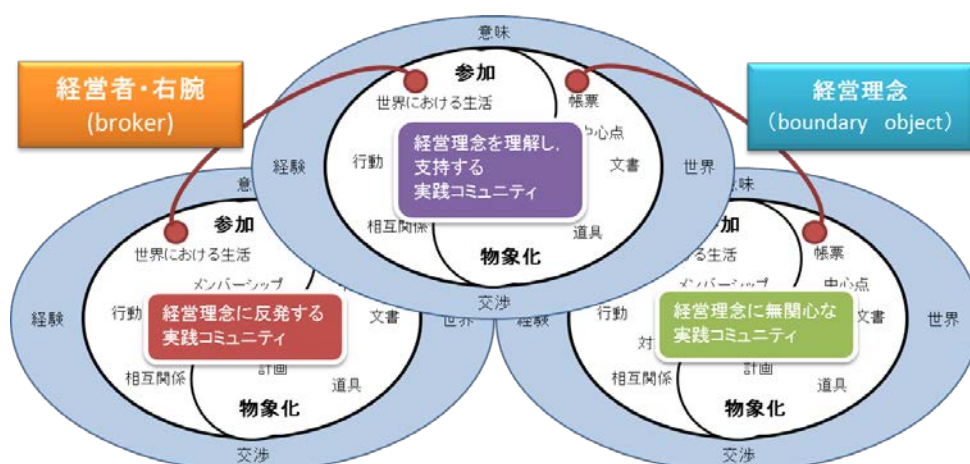
[368] 実践コミュニティの規模については，E. ウェンガー（[2002] 59 頁）は，「数名の専門家だけから成る，小規模で親密なものもあれば，数百名のメンバーを要するものもある。われわれの知る最大のものは，千名以上のメンバーを抱えている」としているが，初期 Wenger［1991］には明確な記載はされていない。

ように考えるとつまり公式組織＝実践コミュニティとなることはあっても，常にそうなるということはなく，むしろ両者が重なるほうが珍しいといえるだろう。実践コミュニティにおいては，3 つの構成要素，すなわち，従業員がその実践コミュニティに参加し（相互関与），経営理念に対する共通の考えを持ち（共有領域），その共通の考えから成果を具現化すること（共同の企画）によって，実践コミュニティの一体性が保たれていると考えることができる。それ故，実践コミュニティの規模は数人から数十人であり，あまり大きな規模にはなり得ないと考えられる。

③ブローカーは誰か

実践コミュニティは，必ずしも同じ組織の人間や同じ空間にいる人に限られているわけではないため，小川［2009］が指摘したように，違う組織の人材が参加する実践コミュニティも成り立ちうる。しかし，経営理念の浸透の役割を果たす実践コミュニティを考えると，組織外の人がこのコミュニティに加わることは想像しにくい。他社の人間にとって，その会社の経営理念が行動の指針になることは考えにくいからである。そう考えると，経営理念の浸透に関係する実践コミュニティは，組織内に限定されたコミュニティであるといえるだろう。

また，経営理念の浸透において実践コミュニティを考えると，Figure 3.31 のように経営理念をよく理解し支持する実践コミュニティや理念に反発する実践コミュニティ，または理念に無関心な実践コミュニティ等，企業内に複数の実践コミュニティがあるだろうことは想像に難くない。実践コミュニティにおいて，個人の学習では学べないことを実践への

Figure 3.31　**経営理念の浸透と実践コミュニティ**

出所）Wenger, E. (1998) , *Community of Practice：　Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, p.105.　筆者が訳のうえ，一部加筆・修正。

参加と物象化による意味の交渉から学ぶとすると，経営理念に基づいた行動や意思決定をする従業員とそうでない従業員とでは必然的に分かれていくことになるだろう。しかし，組織としては１つにまとまっていなければ，企業活動の成果である利益の確保は難しい。そのためには，複数の実践コミュニティに参加する人が必要となる。そうしたブローカーの役割を果たすのが，経営者や経営層，それに加えて，社長の右腕といわれる存在や，将来の役員候補と呼ばれる存在であろう。小規模な企業であればブローカーの役割は経営者や経営層が行い，上場企業のように大規模になってくると，こうした役割は課長や係長といった中間管理職が果たすことになると考えられるが，多くの中小企業の場合は従業員数が多くないことから，社長の右腕といった存在がその役割を担うことになろう。また，当然のことながら，複数の実践コミュニティをつなぐバウンダリー・オブジェクトとなるのは経営理念であり，経営理念が複数の実践コミュニティで共有され，これらを接続する役割を果たしていると考えられる。

4）個人の認知と実践からの学習による経営理念の浸透

①「実り豊かな結果」を目指して

本節では，ここまで経営理念の浸透を確認する際の調査対象と経営理念の先行研究の課題を整理し，本稿における経営理念及び経営理念の浸透について定義を行った。そしてインターナル・マーケティング・コミュニケーション・プロセスを「認知」と「理解」の視点から関連性理論と実践コミュニティにより分析してきた。次は関連性理論と実践コミュニティによる学習について少し整理してみよう。

実践コミュニティの参加者同士の相互関与は，意味の交渉のプロセスであるとされる。薄井［2013］はこの意味の交渉のプロセスを「意味がコード化によって一意に定まるのではなく，他者とのやりとりの中で形成されてくるもの」と言い換え，これを送り手によるテクストの言語化に伴うコード化・脱コンテクスト化と，受け手がテクストを解釈するデコード化・再コンテクスト化として Figure 3.17 のように示したが，この中の「テクストの理解・意味の再構成（デコード化・再コンテクスト化）」のプロセスは，薄井［2010］が指摘するように関連性理論のメッセージの推論プロセスと非常に類似している。しかし，関連性理論のメッセージの意味を推論で理解するといった特徴は，あくまで個人の「頭の中」で起こったことを説明するという認知心理学的な考えに基づいたものである。一方，実践コミュニティにおける状況からの学習は，認知心理学的学習観，すなわち１人では学べな

い,「現場の認知」によってしか学ぶことができない知識を学習するといった考えに基づいている。また，西口［1999］により実践コミュニティは分散認知の影響を受けていることが指摘されており[369]，それ故，言語学と文化人類学，社会学等といった異なる学問領域の理論である関連性理論と実践コミュニティは認知科学という共通の広い土台の上には乗っていると考えられるものの，それ以上の接点は見つからない[370]。

しかし，G. ソロモン［2004］は，学習を「転移可能な知識や技能の（“単独の”）獲得のことであるとする，伝統的な“認知主義者（cognitivist)”のメタファ（Anderson et al., 1996)」と「社会に基礎をおいた参加と能動的な知識の構成のことであるとする，より新しい社会・文化的な“状況主義者（situationist)”のメタファ」[371]であるとし，また,「“頭の中”の認知“だけ”であるとか，社会的に分散した認知“だけ”というように，片方に極端に偏ることは，あまり実り豊かな結果をもたらさない」[372]と述べ，これは関連性理論による“頭の中”の認知と実践コミュニティによる“実践による学習”の融合を示唆しているとも考えられよう。それ故本稿では，G. ソロモン［2004］のいう,「実り豊かな結果」[373]を得るために，学習を関連性理論と実践コミュニティのどちらかに極端に偏って論じるのではなく,「個人の認知と分散認知の両方を合わせて考えることができるような，やや中立的な立場」[374]として Figure 3.32 のように捉え[375]，人はこのようなプロセスを経て，新しい知識を「頭の中」に蓄え，自らのコンテクストを書き換えていくと考える。Figure 3.32 は縦軸を知識の量として「多い，少ない」，横軸を学習の場として「個人，社会」とした。

---

[369] 西口（[1999] 11 頁）は，状況的学習論が誕生した背景について,「人間の知的行為は，人と人の間及び人と人工物の間に分散していて, 成員間のコミュニケーションやさまざまな場所に配置された物や道具などによって構造化された社会的分散認知システムとして機能している」ことが発見されたことに伴い，学習は,「主体が知識を獲得したり技能を向上させたりする過程ではなく，むしろ，こうした分散認知システムと協調関係を構築していく過程である」と考えられるようになり, こうした過程を記述しようとする学習論として状況的学習論が登場したとしている。そして状況的学習論の中心となっている理論として，Lave and Wenger［1991］が定式化した正統的周辺参加論を挙げていることから，実践コミュニティは分散認知の影響を受けているといえよう。

[370] 福島（[1993] 155・156 頁）は，状況的学習論を「構造も認知もそれから不自然に分離させては研究することは出来ないとする動向を最も明確に反映している研究の 1 つ」と指摘し，関連性理論に注目が集まったのは，これまで無限定であった文脈を,「意味を求めるサーチ」よって構成されるのが文脈である，と発想を転換したからであり，Lave and Wenger［1991］の実践コミュニティの独創性は「社会的実践は状況に埋め込まれている」と「状況」を定式化したことにあると指摘している。

[371] G. ソロモン［2004］14 頁。

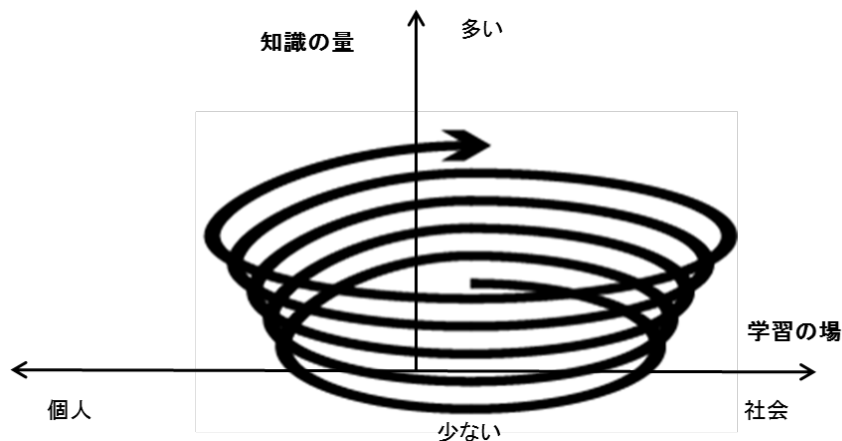
[372] G. ソロモン［2004］14 頁。

[373] G. ソロモン［2004］14 頁。

[374] G. ソロモン［2004］13 頁。

[375] 実際には批判もあり，たとえば J. ブラウン他（[1991] 62 頁）は「もし知識というものが状況的なものであるならば，多くの伝統的な前提は疑わしいものとなる。特に，この知識の状況理論は，知識を状況から切り離して抽象化することは知識の伝達における鍵であるという広く受け入れられている信念に真っ向から対立する。知識を構造化するにあたっての状況の果たす役割を検討すると，抽象化と明確化は, 知識に関する本来的に不毛でしばしば誤解に満ちた視点を与えることが明らかになる。知識とは根本的に人間の精神と彼を取り巻く世界との合作なのであり, それはあたかも織物を織りあげて支離滅裂にならないように模様を完成させるためには必ず横糸と縦糸が必要であるようなものである。概念的知識の密接に織り合わさった性質を，明確で抽象的な説明によって完全に把握するのは不可能である。」としている。

Figure 3.32　個人の認知と実践からの学習

知識の量
多い
学習の場
個人
社会
少ない

出所）筆者作成。

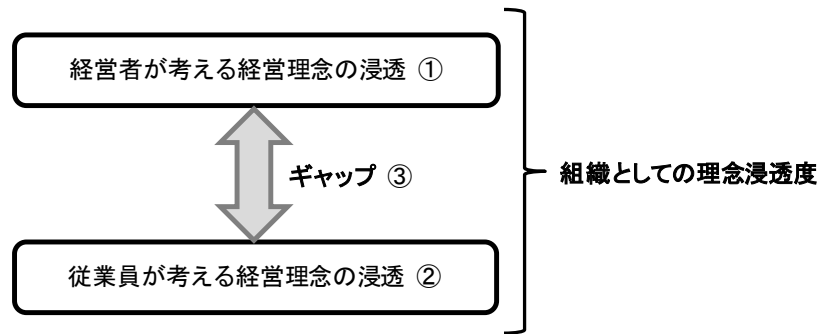
知識の量とは，個人が「頭の中に有する知識の総量」を意味し，学習の場とは「知識を身につけた場所」を意味する。知識は本質的にはその質こそが重視されるが，その知識の質の捉え方も個々人のコンテクストが異なるように，異なっていると考えられるため，前者は知識の総量が多いか少ないかを指し，後者は，頭の中の知識を身につけた場所が，社会における実践の場か，それとも書物等で個人が独自に身につけたものかを指すとする。

実践コミュニティの意味の交渉で得た知識は，社会の実践から得た知識，すなわちその多くが暗黙知に該当し，書物等から個人が独自に頭の中に蓄えた転移可能な知識の多くは形式知に該当する。知識は，このように社会と個人の両方から得られるものであると考えられよう。実践から得た暗黙的知識も，書物で得た形式的知識も，いずれも知識を獲得した個人のコンテクスト，すなわち認知環境を書き換え，コンテクストの一部として頭の中に知識を蓄積していくと考えられる。実践で得た知識は個人的な学習で得た頭の中の知識に裏づけされ，また，個人的な学習で得た知識は実践で裏づけされる。こうしたプロセスを巡ることで，個人の知識量は少しずつ増加していくと考えられる[376]。

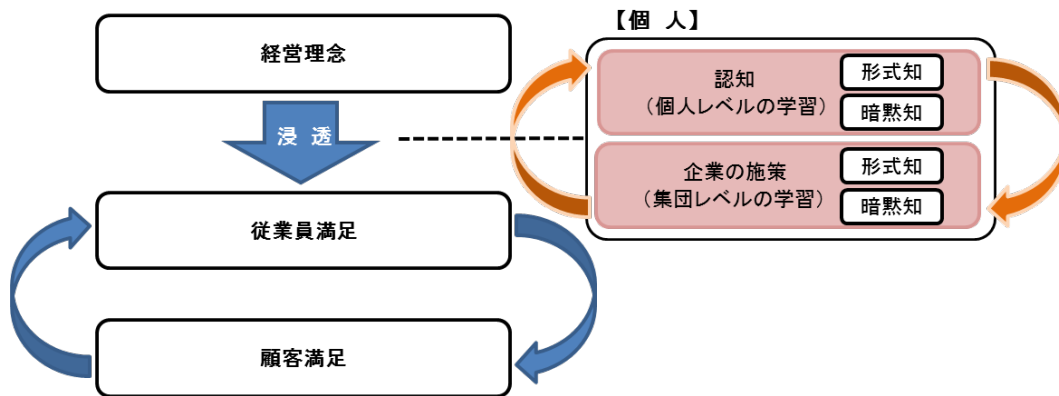
②経営者と従業員の経営理念に関する意識の差

経営理念の浸透に話を戻そう。経営理念の浸透を考えるとき，経営理念の浸透をどう捉えるかでその見方は変わってくる。先述した通り，理念の浸透の対象は組織成員である従業員であるが，第三者が組織成員の行動から理念が浸透しているかどうかを判断すること

[376] 現実には Figure 3.32 のように綺麗なスパイラルを描くわけではないが，便宜上このように表現している。

Figure 3.33　組織としての理念浸透度と経営者・従業員が考える浸透の違い

① 経営者としての行動
② 個人の認知・理解・行動
③ 組織としての方策

出所）筆者作成。

Figure 3.34　経営理念の ES・CS との関係

出所）筆者作成。

は非常に難しい。何故なら経営理念が浸透しているかどうかを判断するためには，そもそもその企業の経営理念がどういうものかを知っている必要があり，第三者にはわざわざその企業の経営理念を知る必然性が，ほとんどの場合において存在しないからである。

また，仮に経営理念の形式知部分，すなわち言語化され成文化された理念を見れば第三者でもそれについては一定の理解はできるであろうが，経営理念を言語化したときに失った暗黙知的部分については，形式知としての経営理念から第三者が読み取ることは極めて難しいと考えられる。また経営理念が浸透しているかどうかについて研究者がコメントを求めるのは，経営者または経営層だけであることが多い。しかし経営理念の現場における実行者の多くは従業員であり，問いに対する回答者と実行者が異なるため，経営者の考えが重要であることは変わらないが，顧客との接点である従業員の意識も重要になってくる。それ故実際に理念が浸透しているかどうかは，Figure 3.33 のように，経営者自身がイメー

ジする理念浸透の状態と，従業員が実際に考えたり行動している結果とのギャップであり，これが実際の経営理念の浸透具合を表していると考えられる。言い換えれば，このギャップが小さければ小さいほど従業員によって「経営理念を意思決定の指針とした実践が自律的に行われている状態」にあるといえよう。

また，Figure 3.34 のように従業員への経営理念の浸透は，Figure 3.22 で示すサービス・プロフィット・チェーンのように，顧客満足に影響すると考えられる。しかし，顧客に満足を感じてもらうためには，まず従業員に経営理念を認知し，理解し，行動してもらいながら満足を感じてもらう必要がある。そのため企業としては，個々の従業員に対し個別学習により形式知としての経営理念を頭の中に蓄えさせ，現場の実践による学習から暗黙知としての経営理念を学習させることで，個々の従業員のコンテクストを書き換える方策を意識的に検討する必要があろう。ただその際，常に注意しておく必要があるのは，必ずしも個別学習＝形式知，実践による学習＝暗黙知ではないという点と，両者の理解にかかる時間は同じではないという点である。先述したように経営理念が持つ形式知と暗黙知は不可分であり，これらは方法はどうあれ，コミュニケーションによって伝達される。しかし言語メッセージで伝達できる量は限られており，多くは言語メッセージに付随する非言語メッセージによって伝達される。そして言語メッセージの理解はコードに依存するため短時間で済むが，非言語メッセージの理解は個々の従業員が「観察などを通して経験的に学ぶもの」であるため理解までに時間がかかる。そして何より言語メッセージと非言語メッセージを切り離して考えることも，形式知と暗黙知の場合と同様，困難なのである。

10　仮　説

本節では，前節でまとめた経営理念の浸透に関する考えを踏まえ，経営理念が浸透する企業になるための仮説を提示する。

1）経営理念が浸透している組織とは

ここまでの流れを受け，経営理念が浸透している企業を考えてみると，次のような組織であるということができよう。

> **社内コミュニケーションを通じて，経営理念を「個人の認知」と「実践コミュニティによる学習」により自身のコンテクストとの関連性で捉えられる従業員が多い企業は，ステークホルダーに対し経営理念を自律的に実践する。**

従業員は経営者あるいは自分以外の組織成員との言語，非言語コミュニケーションを通じて，経営理念を個々に自身のコンテクストに照らし合わせて推論することで自身の認知環境に変化をもたらす。また，業務等を通じて自らが参加する実践コミュニティを通じて経営理念を学習し自身のコンテクストに埋め込む。その結果，経営理念との関連性が高いコンテクストを有する従業員は，自社のステークホルダーに対して，経営理念を踏まえて自律的に業務を実践することになる。言い換えれば経営理念の一部言語化できない部分を含むが，主に言語化された部分については，個人が自身のコンテクストとの関連性によって認知環境を書き換え，経営理念の言語化できない部分については，実践コミュニティへの参加を通じた意味の交渉により，自身のコンテクストとの関連性によって認知環境を書き換える。従業員はこの 2 つのプロセスにより自身のコンテクストの書き換えを繰り返し続けている。その結果，時間を経るほど個々の従業員のコンテクストは自社の経営理念と関連性が高くなり，企業が重視するステークホルダーに対して，従業員は経営理念に則った行動を自らの意思で実践するようになると考えられ，こうした従業員が多く存在している企業ほど，経営者と従業員間の経営理念の浸透に関するギャップが少なく，経営理念が浸透している企業であると考えられる。

このことを実証するための仮説として，次の 5 つの仮説を提示する。

仮説 1　経営理念の「言葉」が従業員にとって関連性が高いと，経営理念は浸透する

仮説 2　実践コミュニティが従業員にとって関連性が高いと，経営理念は浸透する

仮説 3　社内コミュニケーションの質が高い企業は，経営理念が浸透する

仮説 4　ステークホルダーに対する考えが共有されていると，経営理念は浸透する

仮説 5　従業員の企業への信頼が厚いと，経営理念は浸透する

2）仮説 1　経営理念の「言葉」と従業員との関連性

まず「仮説 1　経営理念の『言葉』が従業員にとって関連性が高いと，経営理念は浸透する」の内容について見てみよう。

経営理念が浸透している企業では，自社の経営理念と個々の従業員の関連性が高いと考えられる。経営理念は「経営者あるいは組織の表象」であり，これは言語化された時点で，言語化できなかった部分と 2 分される。更に言語化された経営理念は成文化されることでその言葉の意味に縛られることになる。言語化された経営理念の場合，従業員は直接自身のコンテクストと照らし合わせることができるため，経営理念と自身との関連性が低ければ，自身の認知環境の書き換えを行わず，すなわち従業員は経営理念に対して関心を示さないことになる。コンテクストは個々の従業員で異なり，従業員と経営理念との関連性は，認知環境に変化をもたらす認知効果と，サービス・マーケティングの品質測定モデルである SERVQUAL の最大公約数的な 5 つの要素を変数とした処理労力との関係により個別に確認することができる。ここで SERVQUAL を用いるのは，インターナル・マーケティングは，元来サービス・マーケティング研究から生まれた概念であり，その視点では従業員は顧客であるため，従業員が所属する企業が彼らに与えている職務等をサービスと考えれば，サービス品質の測定尺度である SERVQUAL をインターナル・マーケティングの品質測定に援用することは可能であろう。とすれば，インターナル・マーケティングの中心となる経営理念を SERVQUAL の構成要素をもとに次の 5 つの視点で考えることができる。1 つめは，経営理念の形式性／暗唱のレベル， 2 つめは，ステークホルダーへの対応，3 つめは，自社製品・サービスの保証，4 つめは経営理念への共感，5 つめは，経営者への信頼／言動の一致，である。これらを順に見ていこう。

1 つめは，経営理念の暗唱の有無が理念の浸透に関係するかどうかである。経営理念の暗唱はその理解に影響するため，暗唱できれば理念は浸透すると主張する研究は多く見ら

れる。しかし，本当にそうだろうか。東日本大震災による津波が原因で起こった福島原子力発電所の大災害は，それが起こるまでは CSR の実践で代表的な企業であるといわれていた東京電力の対応の拙さが被害を大きくした 1 つの要因であると考えられている。この点については多くの報道がなされており，異論は少ないだろう。つまり，平時に経営理念が暗唱できていたとしても，それは危機的状況の下では実践に結びつかなかったといえる。人は，一言一句の暗記がなくとも，その意味を理解し行動することができる。それ故「経営理念の形式性／暗唱のレベル」において理念の暗唱は，直接的には経営理念の浸透には関係しないという仮説が成り立つ。

2 つめは，企業としてのステークホルダーへの対応が経営理念に織り込まれているかどうか，という点である。ここでは言語化，あるいは成文化された経営理念を従業員がどう捉えているかが問題となってくる。経営理念にステークホルダーへの言及がなければ，従業員は自社にとってのステークホルダーは誰で，そしてどのように対応していいか明示的には分からない。つまりこうした経営理念は意図非明示的メッセージということになる。仮に経営理念に明示がない場合は先述したように，経営層による従業員へのステークホルダーを示唆する弛まぬ発話や行動の繰り返しが必要となろう。中小零細企業の場合は，そもそもステークホルダーとは何を意味しているかすら分からない場合もあるだろう。また，経営者の話の中で，今日は顧客が大事，翌日は地域が大事と毎回違ったステークホルダーの話をされても従業員は戸惑うばかりであろう。それ故，「ステークホルダーへの対応」については，経営者としてのあるいは企業としての一貫した姿勢が必要であり，それを言語化，あるいは成文化することは経営理念の浸透に関係するという仮説が成り立つ。

3 つめは，自社が提供する製品やサービスが経営理念に織り込まれているか，という点である。企業は製品，あるいはサービスを提供することにより売上を上げ，利益を得て事業を継続している。これら提供するモノが有形であれ，無形であれ，自社製品やサービスの特殊性や品質，保証について言及することは重要である。企業が向かう方向性を経営理念が示していたとしても，それを言語化し，成文化したもの，すなわち自社が提供する製品やサービスがどのようなものかが明示的に示されなければ，従業員はそのものづくりの過程や顧客への提供過程の中で判断に迷うこととなる。従業員にとって最も近しいのは，自分が仕事として造っているモノであり，顧客に直接提供しているサービスである。本来企業が製品・サービスを開発する際には，マーケティング・コンセプトとして経営理念が参照されている。それは，経営理念に企業の「あるべき姿」が言語化，あるいは成文化さ

れ示されているからであり，これがないと各製品やサービス毎に個々に詳細なマニュアルや上司の判断に依存することになり，統一性を失うことになろう。それ故,「自社製品・サービスの保証」については，最も明確なかたちで言語化，あるいは成文化が必要であり，経営理念の浸透に関係するという仮説が成り立つ。

4 つめは，文字通り自社の経営理念に共感するか，である。経営理念は非常に抽象化されていたり，社員が関心ある身近なことではなく,「世界」,「社会」,「環境」といった一般の生活からは若干かけ離れた，日常ではあまり使用することがない言葉で表現されることが多い。しかし，人は元々多様な価値観をもっており，それが良いこと，素晴らしいことだと認識しても，人それぞれの優先順位は異なっているため，単に良いことというだけでは従業員の共感を得ることは難しい。そのため経営者ないし経営層は抽象化されたこの分かりにくい経営理念を，より分かり易くするため，自らの言葉や行動で，身近な具体例を挙げて解説したり実践したりすることが多いと考えられる。この理念への共感は，インターナル・マーケティング・コミュニケーション，すなわち経営層と従業員の言語・非言語コミュニケーションの結果である。それ故,「理念への共感」は，経営理念の浸透に関係するという仮説が成り立つ。

5 つめは，経営層が経営理念として語る言葉と実際の行動が一致しているどうかである。経営理念が経営者あるいは組織成員の表象としての信念・価値観・行動規範を言語化したものであり，事業の方向性を導く指針となるものであるため，経営者の言動は一致しており，更に成文化した経営理念と経営者の言動は当然一致していると考えられる。また，経営理念は言語化されると，言葉として表現することができずに抜け落ちた部分，すなわち意味の喪失した部分が生まれる。この部分は暗黙知として経営者あるいは経営層等，経営理念の策定者に留まることになる。経営者の行動はその留まった暗黙知，すなわち言語化できなかった表象を行動で表しているものと考えることができる。またこれに加え，経営者あるいは経営層の言動と経営理念を従業員がどう認知し，どう解釈するかという点が重要になってこよう。経営者がどれほど良い言動をしていたとしても，それが理念の浸透対象である従業員に届かなければ，得られる効果は低いと考えられる。また逆に経営者が意図せずとも従業員が経営者の言動を良いと判断すれば，結果的に得られる効果は高くなると考えられる。たとえば，言っていることとやっていることが違うと従業員に認識されると，得られる効果が低いことは容易に想定できよう。それ故「経営者への信頼」が社会関係的信頼あるいは人間関係的信頼であれば,従業員は経営者の言動を好意的に捉えるため，

経営理念の浸透に関係するという仮説が成り立つ。

これらにより仮説 1 の作業仮説は，次のように構成される。

作業仮説 1-1　経営理念の暗唱度合いは，経営理念の浸透には関係しない

作業仮説 1-2　経営理念にステークホルダーへの対応が盛り込まれていると，経営理念は浸透する

作業仮説 1-3　経営理念に自社製品・サービスに関する内容が盛り込まれていると，経営理念は浸透する

作業仮説 1-4　従業員が共感を抱く経営理念は浸透する

作業仮説 1-5　経営層の言動は経営理念と一致していると従業員が考えていると，経営理念は浸透する

3）仮説 2　実践コミュニティと従業員との関連性

次に「仮説 2　実践コミュニティが従業員にとって関連性が高いと，経営理念は浸透する」の内容について見てみよう。

従業員は個人の持っている知識だけで経営理念を実践するわけではない。従業員は言語化された経営理念を自身の認知環境下にあるコンテクストに照らし合わせ，関連性が高ければ，それを咀嚼し実践を行うが，経営理念には言語化されていない，あるいは言語化できない暗黙知部分もあるため，その部分については組織の中で学習して自身の認知環境に文脈含意を加えるか，既存の想定を強化するか，あるいは既存の想定を削除するかして，認知効果を高める必要がある。経営理念の暗黙知部分の実践は，公式組織や非公式組織で行われるのではなく，主に実践コミュニティにおいて行われる。人が組織内の暗黙知を学習する場合，その学習対象者は自らが構成員となる公式組織や非公式組織に存在しているとは限らないため，いくつかある実践コミュニティへの軌道を選択することで自身のコンテクストに合った実践コミュニティに参加し，意味の交渉を行うと考えられる。それ故「実践コミュニティは経営理念の浸透に影響する」という仮説が成り立つ。この仮説を立証するためには，経営理念の浸透に有効と考えられる実践コミュニティの構成要素と複数の実践コミュニティの存在について考える必要がある。

企業内には，Table 3.4 のように，公式組織，非公式組織のほかに，実践コミュニティが存在するが，複数の実践コミュニティで物象化されるものとして，「形式，拠点，文書，記

念，器具，映像」等がある。経営理念はこの物象化されたバウンダリー・オブジェクトであり，複数の実践コミュニティを繋ぐ役割を持つと考えられる。何故なら，本稿でいう実践コミュニティはその範囲を企業内に限定しているため，事業活動について共通の方針を持っており，それを物象化していると考えられるからである。しかし，実践コミュニティの参加者によっては共有領域は同じでも，共同の企画として表れてくるものは異なる可能性がある。それ故,「経営理念は実践コミュニティを結ぶバウンダリー・オブジェクトである」という仮説が成り立つ。

続いて，従業員は経営理念の暗黙知部分を学ぶ実践コミュニティをどのように選択しているかであるが，言語化された経営理念を自身のコンテクストと照らし合わせ，それを実践している，すなわち自らと関連性が高い実践コミュニティを探索し，選択していると考えられる。本来，経営理念の暗黙知部分を実践することは，言語化できない理念策定者の想いを最も引き継ぎ，理解している実践コミュニティで行われるはずであり，そのコミュニティは経営者あるいは経営層が所属している実践コミュニティにほかならない。理想としてはこの実践コミュニティにすべての従業員が所属すれば経営理念の暗黙知部分をより推論しやすくなるが，従業員自身が経営層の属する実践コミュニティに自ら参加していくことは現実的ではなく，多くの場合，経営者あるいは経営層が理念の伝達の役割等，企業経営に関するさまざまな役割を果たすために複数の実践コミュニティに所属していると想定される。社長や経営層の従業員への声掛けから彼等が複数の実践コミュニティに参加していること，つまり複数の実践コミュニティ間を行き来する「ブローカー」であると考えられる。それ故,「経営層がブローカーとなる実践コミュニティは多いほど，経営理念は浸透する」という仮説が成り立つ。

企業が経営者１人だけで事業規模を拡大することは容易ではない。適切な方法を用いれば，小さな組織ほどコミュニケーションは取りやすく一体化し易いため，企業は企業規模が大きくなると小さな組織やフラットな組織を志向するようになるが，元々小さな組織の場合は，組織の安定が事業の継続に繋がると考えられるため，事業内容にあった規模を模索して組織を拡大する傾向にある。企業規模を拡大していく場合，経営者の考えを理解する人間，一般的には“社長の右腕”と称される人物が必要となる。この社長の右腕は，経営者を補佐する役割を果たすと考えられるが，実践コミュニティとの関係では，彼は経営層と同じブローカーの役割を果たすと考えられる。それ故,「社長の右腕は経営層に代わり，実践コミュニティのブローカーの役割を果たす」という仮説が成り立つ。

最後に，従業員はこれまで述べてきたように，組織に所属している以上，望むと望まざるとに関わらず，実践を共有する集団である何らかの実践コミュニティに参加することになる。実践コミュニティにおける「実践」は参加と物象化を通じて交渉されるプロセスであるから，従業員の実践コミュニティへの軌道が変化し，参加のあり方が周辺性か，境界性かによって従業員が参加している実践コミュニティで得た体験も変わってくると考えられる。こうした参加のあり方の変化は，実践コミュニティにおける経営理念の暗黙知部分の学習によって起こると考えられるため，「従業員は実践コミュニティから暗黙知を学習する」という仮説が成り立つ。

これらにより仮説 2 の作業仮説は，次のように構成される。

作業仮説 2-1　経営理念は実践コミュニティを結ぶバウンダリー・オブジェクトである

作業仮説 2-2　経営層がブローカーとなる実践コミュニティが多いほど，経営理念は浸透する

作業仮説 2-3　社長の右腕は経営層に代わり，実践コミュニティのブローカーとなる

作業仮説 2-4　従業員は実践コミュニティから企業内に在る暗黙知を学習する

4）仮説 3　社内コミュニケーションの質

続いて「仮説 3　社内コミュニケーションの質が高い企業は，経営理念が浸透する」の内容について見てみよう。

組織においてコミュニケーションが重要な役割を果たすことはこれまでも多くの研究者が論じているが，経営理念の浸透に関しては，浸透の対象となる従業員に対する経営理念の意味・内容を伝達するコミュニケーションが重要となる。先述した仮説 1，仮説 2 ではそれぞれ，個人が言語化，あるいは成文化された経営理念をどのように自身の頭の中に取り込み，また組織における実践コミュニティから経営理念のコード化できない暗黙知部分をどのように身につけていくかを検討してきたが，これらの前提となるのが，企業と従業員とのコミュニケーションである。前節でも述べているように，経営理念を伝える側は組織を代表する人，すなわち代表取締役あるいは取締役といった経営層，言い換えれば「ブローカー」であり，彼らが従業員に対しどのように経営理念を言語化して伝えているかということになる。一般的に，経営層と従業員が直接コミュニケーションをする機会は非常に少ない。よく大企業であれば従業員数が多く，組織階層が厚いため，経営層と一般従業

員がコミュニケーションをとることは難しいが，中小零細企業であれば組織階層が薄いため，経営層と従業員はコミュニケーションがとりやすい，といったことを聞くことがあるが，実際には，中小零細企業といえどもその機会は決して多くはない。大企業において経営層と従業員がコミュニケーションをとれない理由は，その規模故に物理的に接触する機会が少ないこと，また従業員数が多いため，経営層が個別に接触する機会・時間が極端に少ないことが挙げられる。中小零細企業の場合は，事務所も小さく，人も少ないので接触機会は多いだろうと多くの場合，発言者の推測で語られていることが多い。しかし，中小零細企業において経営者とコミュニケーションをとる機会が少ないのは，中小零細企業であるが故に人的資源が少ないため，社長自身がさまざまな業務をこなす必要があること，また新規営業の場合は代表者が中心となって活動する必要があること等により，中小零細企業の経営者は思いの外，社内にいることは少ないと考えられる。また，資金関係の話や新規契約獲得の場合，中小零細企業においては企業自身の信用が代表者個人の信用と併せて考えられる場合が多々あるため，経営者は組織の存続のために時間を割かなければならない場面が多いと考えられる。つまり企業規模に関係なく，経営層と従業員が密接なコミュニケーションを図ることは容易ではないと想定できる。

経営層とのコミュニケーションを量と質とで捉えた場合，前述のような理由から量を確保することが難しいため，経営層は短い時間，回数で従業員に成文化できなかった経営理念を伝達する必要がある。すなわち，「質」を重視することになる。

しかし，このコミュニケーションの「質」とは，誰にとっての質だろうか。経営層の目的は，コミュニケーションを図ることで従業員に経営理念を伝達し，浸透させること，すなわち理解させ，行動に移させることであって，単に理念を伝達することではない。つまり，従業員に経営理念が浸透するという効果を得ることが目的であるため，経営理念を伝える人の考えではなく，経営理念を理解する側，すなわち従業員がどのように考えるかを意識することが必要である。言い換えれば，従業員と経営層の数少ないコミュニケーション機会の中で，従業員に経営層が考える成文化された経営理念では伝えきれなかった内容が伝達される必要があり，従業員に経営者とコミュニケーションがとれている，すなわち経営者の考えは伝わっていると認識させる必要がある。そして，伝える内容は成文化した経営理念では伝えられなかった内容であるから，この伝達は実践コミュニティを中心に行われると考えられる。

次に，実践コミュニティにおいて経営層の話や行動は従業員に理解されて初めて浸透の

端緒に至ることになるが，この話や行動は成文化された経営理念では伝えられなかった部分であり，従業員は彼らの話や行動を自身のコンテクストと突き合わせ，自分との関連性を判断することになる。ということは，ブローカーである経営層や経営者の右腕は，従業員個々のコンテクストは異なっているとしても，少なくとも多くの従業員にとって分かりやすい表現や行動等によりこれを示す必要があり，そうすることで経営理念と従業員の関連性を高めることができると考えられる。

最後に，成文化されていない部分の経営理念は，公式組織の中でも語られ，行動となって表れると考えられる。これは，実践コミュニティ自身が公式組織やその他の非公式組織と重なって存在しており，従業員が属する公式組織で起こることにも当然彼らは常に意識を向けていると考えられるためである。そして，企業が時折実施する，部門横断的なプロジェクトや委員会といった活動は，強制的な側面はあるものの，組織成員である従業員に，公式組織の成員や実践コミュニティの成員といった以外の視点を彼らに提供することになり，Figure 3.30 のようにこれをきっかけとして新たな実践コミュニティが成立するきっかけとなる可能性がある。つまり，「部門や階層を越えた公式組織は，経営理念と従業員の関連性を高めるきっかけとなる」と考えられる。

これらにより仮説 3 の作業仮説は，次のように構成される。

作業仮説 3-1　実践コミュニティのブローカーとコミュニケーションが多いと従業員が考えていると，経営理念は浸透する

作業仮説 3-2　理解しやすいブローカーの話は，経営理念と従業員の関連性を高める

作業仮説 3-3　部門や階層を越える公式組織は，経営理念と従業員の関連性を高める

5）仮説 4　ステークホルダーに対する考え方

続いて「仮説 4　ステークホルダーに対する考えが共有されていると，経営理念は浸透する」の内容について見てみよう。

企業においてステークホルダーの重要度は高く，事業継続のためには，ステークホルダー・マネジメントは欠かすことができない。しかし，このステークホルダー概念はビジネスの国際化と共に海外から持ち込まれてきたものであるため，現在でこそ ISO26000 が発行され，第 1 章で先述したように CSR が日本でも認知され取り組まれつつあるが，上場企業以外の企業では現実には CSR の認知や普及度はそれほど高くはないと考えられる。たと

えば柴田［2013a］は日本の自治体等で実施している 8 つの CSR 評価制度をまとめているが，認定や認証を受けている企業は非常に少ない。自治体の認証制度としては全国で最も古く，地域に浸透していると考えられる横浜市の横浜型地域貢献企業認定制度においてさえ過去 6 年間の累積認定企業数はわずか 223 社に過ぎない。横浜市の事業所数は政令指定都市で 2 番目に多い約 12 万社[377]であるが，そのうちのわずか 0.19%である。上場企業がすべて CSR を実践できていると仮定しても，日本にある企業数 412 万 8,215 社[378]のうち，上場企業数はわずか 3,570 社[379]，0.09%に過ぎないため，CSR が実践されている企業はまだまだ少ないと考えるのが妥当であろう[380]。そう考えると，CSR の基本となるステークホルダーについて，どの程度の企業とそこで働く従業員がそれを認知しているか甚だ心許ないと考えられよう[381]。

従業員にステークホルダーの理解とステークホルダーへの行動を促すためには，まず従業員に行動の対象となるステークホルダーを認知させることが必要であるといえよう。そのためには，企業の理想や存在意義を示し，組織成員に指針を与える成員統合機能を有している経営理念にステークホルダーに関する情報を成文化したり，実践コミュニティの中で，ブローカーである経営層や経営者の右腕が，その企業のステークホルダーに対して一貫した言動をとり続けること，言い換えれば言語・非言語コミュニケーションを通じて従業員に対し，ステークホルダーについての認知を促すことが必要であろう。このようなアプローチで従業員が経営理念を認知すれば，実践コミュティにおける実践を通して，従業員は自社のステークホルダーとしての自らと顧客の重要性に気づくと考えられる。

最後に，従業員の経営理念の捉え方は，ここまで何度も述べてきているように，1 人ひとり有している認知環境が違うため，当然異なっている。これは，認知環境には個々の人の経験や知識，環境，時間が反映されているため，アプリオリなものではなく，アポステリオリなものと考えられるからである。このように個々の従業員の認知環境が異なっているため，彼らに経営理念を浸透させることは容易でない。人は誰かに考えを強制されたり矯正されたりするのではなく，自ら選択し受け入れるのが極めて自然だからである。それ

---

377 2009 年 7 月 1 日現在，123,277 事業所。
378 総務省・経済産業省［2013］「平成 24 年経済センサス - 活動調査（確報）産業横断的集計（基本編）」，（http://www.stat.go.jp/data/e-census/2012/kakuho/pdf/gaiyo.pdf, 2013 年 12 月 21 日最終確認）。平成 24 年 2 月 1 日現在の企業数。事業所数は 576 万 8489 事業所であった。
379 2013 年 4 月 15 日現在，東京証券取引所，大阪証券取引所，名古屋証券取引所，札幌証券取引所，福岡証券取引所に上場する国内外の企業数で，重複企業及び投信関係は除く。
380 認証を受けていない企業が CSR を実践していないという意味ではない。実際には，認証を受けていなくとも CSR を実践している企業は数多くあるが，全体数からいえばごく僅かであるといえよう。
381 先述した東京電力の場合は，ステークホルダーの意味については理解していたが行動が伴っていなかった例として挙げられよう。

故，この個々で異なる認知環境を構成するコンテクストの一部でも従業員間で類似している部分があれば，経営層や経営者の右腕といったブローカーが彼ら自身の言動を説明する負荷が軽減されるため，個々の従業員に経営理念は浸透しやすいと考えられる。

これらにより仮説 4 の作業仮説は，次のように構成される。

作業仮説 4-1　自らをステークホルダーとして従業員が認識していると，経営理念は浸透する

作業仮説 4-2　顧客をステークホルダーとして従業員が重視していると，経営理念は浸透する

作業仮説 4-3　従業員間で経営理念の捉え方が似ていると，経営理念は浸透する

6）仮説 5　従業員の企業への信頼

最後に「仮説 5　従業員の企業への信頼が厚いと，経営理念は浸透する」の内容について見てみよう。

従業員は企業を信頼しているだろうか。正社員であれ，契約社員やアルバイトであれ，企業と労働契約（雇用契約）を結ぶことによって働いている。日本は法治国家であるからこれは当然であろう。しかし，これは正常な状態の企業の場合であり，企業がいつも正常な状態であるとは限らない。激しい経済環境の変化について行けなかったり，企業のライフサイクルが末期に近づいていたりすると，本稿の序章で述べているように，組織ぐるみの不正，不祥事が行われてきたことは歴史が証明している。

こうした企業不祥事は多くの場合，組織の末端の従業員は何も知らないことが多く，経営層が中心となって行われることが多い[382]。ステークホルダーとしての従業員にとっては，これは企業をあるべき姿，あるいはビジョンに向かって正しく導く筈の経営層による裏切り行為である。何故ならこれが原因で企業価値が一気に下落するだけでなく，場合によっては企業の存続にも関係するような事態も想定されるからである。また従業員を個人として考えた場合は，彼らの所得にも影響する，つまり，彼らの生活設計を左右する一大事でもあろう。

また，もう少し身近な例としては，人事考課制度が挙げられよう。たとえば一時期流行

---

[382] 2013 年 9 月 19 日に起こった JR 北海道の貨物列車脱線事故の原因究明から発覚したレール検査データ改ざん問題は偽りのレール検査報告が原因とされたため，必ずしも経営層に問題があるとは限らない。しかし，そうした企業風土自身を作り上げた責任は経営層にあると考えられる。

した人事考課制度であった MBO は，多くの企業で採用されはしたものの，城［2004］が述べるように，それが本来の意味で正しく運用されていた企業はそれほど多くはないのではないだろうか。これも多くの場合，経営層の運用の失敗により従業員の不満を招くことになった一例であるといえよう。

このように，従業員が企業を信頼するということは，さまざまな要素が複雑に絡み容易に判断できることではない。しかし，逆に言えば，従業員が企業を信頼すると感じることができれば，人は能動的，自律的に行動すると考えられる。では，人はどうすれば企業を信頼することができるのだろうか。企業と企業（B to B），企業と人（B to C）といった，ビジネスにおける関係の場合，人と人（C to C）との関係のような信頼関係を構築することは容易なことではない。それが難しいからこそビジネスにおける関係においては，契約が重視されているといえよう[383]。それ故，企業と人の間に信頼関係を構築しようとする場合は，牧野（［2000］53 頁）が示すように，企業は従業員と「情報を共有」することが前提であり，また企業と従業員の間で交流機会を持つこと，すなわちコミュニケーションの機会を与えることが必要であり，また「能力（reliability）」に対する信頼，いわゆる正確な情報処理や行動ができるといった信頼だけでなく，「意図（trust）」に対する信頼，すなわち，悪意がなく，善意であることに対する信頼を与えることが必要であろう。

そして，これらは企業と従業員との間の「信頼」関係の構築に必要な対応であり，こうしたことは，従業員の満足とは直接的な関係はない。Oliver（［2010］p.8）による顧客満足の定義を従業員満足に援用すれば，「満足とは『従業員』の充足反応である」となり，信頼の概念と満足概念ではその目的が異なると考えられるからである。

これらにより仮説 5 の作業仮説は，次のように構成される。

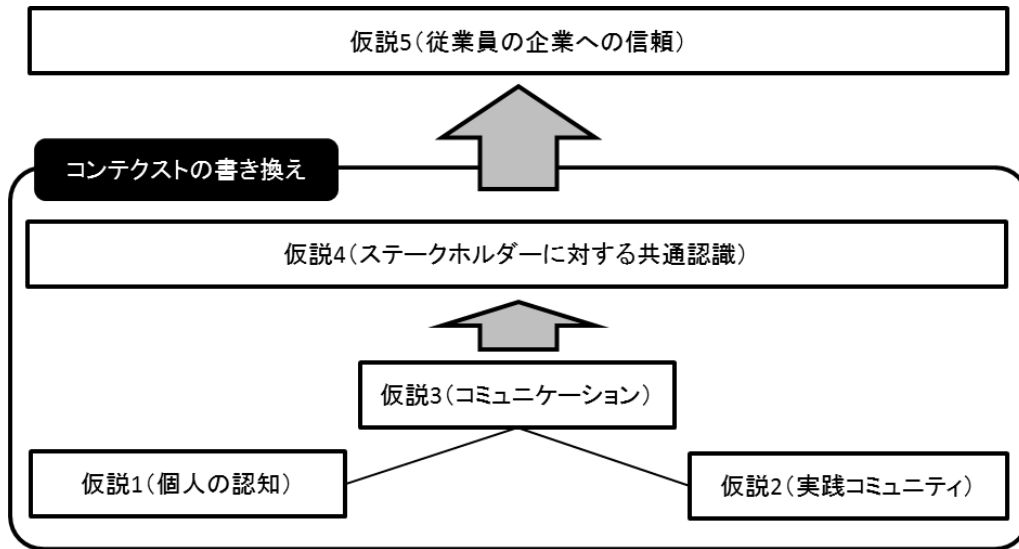
作業仮説 5-1　組織に必要とされていると従業員が感じていると，経営理念は浸透する

作業仮説 5-2　経営理念に基づいた行動が正しく評価されていると従業員が感じていると，経営理念は浸透する

作業仮説 5-3　会社の風通し（情報共有の具合）がいいと従業員が感じていると，経営理念は浸透する

作業仮説 5-4　従業員満足は経営理念の浸透に影響しない

383 個人と個人の場合でも，契約は成立するが，それは資産のやり取りが発生する場合であり，こうした場合は契約書を結ぶ。しかし，中小企業が一般に資産のやり取りではなく，役務のやり取りをするような場合は，口頭のみによる契約が多く，書面による契約を交わすことはあまり多くはない。

Figure 3.35　仮説の構造

出所）筆者作成。

7）仮説の全体像

ここまで経営理念が浸透している企業になるための仮説として，提示した仮説 1 から仮説 5 までの内容を確認し，それぞれの仮説を検証するための作業仮説を構成してきた。これら仮説の全体の構造を示すと Figure 3.35 のようになる。

経営理念が浸透している状態とは，「従業員が企業を信頼している状態」であり，そのようになるためには，経営層は従業員に対して経営理念を成文化による意図明示的刺激からの「個人の認知」とそれを補う意図非明示的刺激からの「実践コミュニティによる学習」により，「認知」させ，「理解」させて，彼らに自身の認知環境を自社の経営理念に合うように修正してもらう必要がある。そして経営層は従業員とのコミュニケーションを通じて成文化できなかった経営理念に対する想いを伝えることで，経営理念に対する共通理解を得ることが重要である。企業の事業継続に影響する自社のステークホルダーに対して，全社員で，自社が掲げる経営理念を，共通認識を持って，自律的に実践していくことが肝要である。そしてこの共通理解と共通認識が従業員の企業への信頼を生むと考えられる。

11　まとめ

本章では，第 1 章の経営理念とその周辺分野に関する先行研究と，第 2 章の経営理念の浸透に関する理論研究を基礎とした経営理念の浸透に関する仮説を提示するため，まず経営理念の構造を知識経営学の視座から分析し，従業員を顧客と見立てたインターナル・マーケティング及びマーケティング・コミュニケーション，言語学の推論モデルである関連性理論，状況における学習論である実践コミュニティ，顧客満足と従業員満足及びサービス・マーケティングの評価モデルである SERVQUAL，信頼概念に関する先行研究をまとめた。そしてこれらの先行研究から本稿における経営理念及びその浸透に関する定義を提示し，経営理念が浸透した企業とはどういった企業なのか，5 つの仮説を提示した。

経営理念は，経営者の想いや経営哲学をコード化した形式知と，コード化できない暗黙知とで構成される。言語化され成文化された形式知と言語化され一部形式知化しているが言語コードに言外の意味を含み，形式知と暗黙知が混在する発話については，従業員は関連性理論によって自身の認知環境を何らかのかたちで書き換えて頭の中を整理する。また言語コミュニケーションで伝達できない暗黙知については実践コミュニティへの参加によって，そこでの実践の中から学習する。経営理念の浸透とは，従業員の経営理念の形式知部分の認知，理解に加え，暗黙知部分をどのように認知し，理解するか，そしてそれぞれを踏まえた上で経営理念を指針として自律的に実践することであるといえる。

そのためには，従業員は，個人の認知と実践コミュニティからの学習を組織内のコミュニケーションによって補いながら，自身の認知環境下のコンテクストを書き換え，補強し，修正する。こうしたプロセスを繰り返していくことで，従業員は企業のステークホルダーを認知し，理解して，彼らに対して自社の経営理念に沿った行動をとるようになる。そしてその結果，企業の事業継続の可能性は高まり，従業員は企業に対して信頼を抱くようになると考えられる。

第 4 章　経営理念浸透の実態

1　はじめに

本章では，第 3 章で提示した 5 つの仮説を検証するために実施した調査結果を紹介し，仮説の検証を行う。

まず，第 2 節で何故調査対象として横浜型地域貢献企業を選択したのか，そしてそもそも横浜型地域貢献企業認定制度とはどういった特徴のある制度であり，どのような条件をクリアすれば認定を受けることができるのか, また現在どのくらいの数の企業が認定され，認定企業にはどんな特徴があるのか，そして調査対象企業に対し，どういった調査を行ったのか確認する。続いて，経営者を対象とした調査と従業員を対象とした調査のそれぞれについて，調査概要，回答企業等の属性を紹介し，ヒアリング調査を補足するエスノグラフィ調査の概要を確認する。

第 3 節では本調査実施前のパイロット調査の概要を示し，第 4 節では経営者を対象とした調査から，CSR 実践企業の傾向として，経営理念で使用されている言葉を出現回数で集計し，その結果に対し行った階層的クラスター分析の結果を確認する。また，経営理念の策定者，経営者が感じる理念の浸透，経営哲学についての集計結果を示し，更に実際に調査対象企業が実施した経営理念浸透のための実施策とその効果について確認する。

第 5 節では調査対象企業として選んだ任意の 5 社の従業員が経営理念をどのように感じているのかについて，質問調査表の集計結果を確認する。

第 6 節では経営者と従業員に対して実施した同じ内容の 6 つの質問，経営理念の記載内容，ステークホルダーの重要度，実践コミュニティ，経営者とのコミュニケーション，情報の共用，満足度と信頼に関して，平均値の差の検定により分析する。

第 7 節では経営者と従業員へのヒアリング調査の結果を，経営者の考える経営理念，業務における暗黙知，ステークホルダーに対する共通認識，経営者と従業員のコミュニケーション，従業員の考える経営理念と業務上の暗黙知の 5 つの視点からまとめて分析する。

第 8 節では第 4 節から第 7 節の定量分析，定性分析の結果から，第 3 章で提示した 5 つの仮説を検証し，考察を行う。

2　調査概要

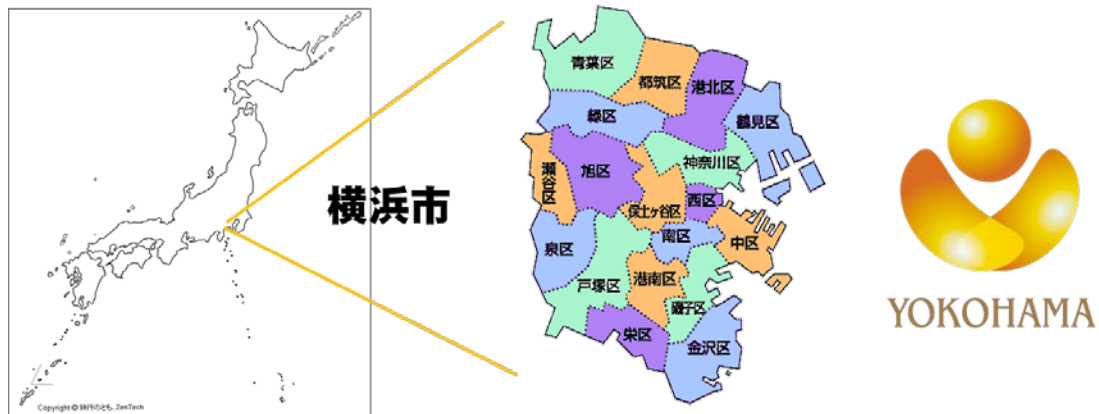
1）調査対象について

前章で提示した仮説を検証するため調査を実施するが，その対象をどのように絞り込むかが問題となる。本稿では調査対象を横浜市で実施されている横浜型地域貢献企業認定制度において，横浜型地域貢献企業に認定された企業とした。その理由は，①認定企業は自治体が認定する CSR 認定制度によって，CSR の実践が自治体により担保されており，加えて②CSR 実践企業は経営理念が浸透していると考えられること，そして③認定企業には大企業から中小零細企業まで含まれていること等による。認定企業を調査対象とすることで，企業規模に影響されない経営理念の浸透調査が可能になったと考えられる。たとえば，これまでの経営理念の浸透に関する先行研究では，調査対象のほとんどが上場企業であり，先述したとおり上場企業の数は日本にある企業数のわずか 0.1%に過ぎないため，日本企業の実像を表しているとは言い難かった。加えて上場企業を対象にした調査の場合，経営層が直接調査票に回答する可能性は低く，また上場企業を対象にした従業員調査結果は外部への開示が難しかった。しかし，認定企業を対象にすることで，これらの点が解消されることに加え，無数にある中小企業の中から CSR 実践企業を探し出す必要がなくなるといったメリットもあると考えられる。

①横浜型地域貢献企業認定制度について

調査結果を示す前に，まず横浜型地域貢献企業認定制度[384]について詳しく見てみよう。同制度は，日本初の自治体による CSR 評価制度で，平成 25 年度で 7 年目を迎えた横浜市の経済施策の 1 つである。この制度は，Figure 4.1 のように横浜市も見方を変えれば一地方都市であり，地方として自立していくためには国からの経済的自立が不可欠である。そのためには地域経済を担う地域企業を支援していく必要があるという想いに端を発し，策定された。近年はいくつかの自治体で，地元企業を中心とした地域経済の活性化策として

[384] 自治体による CSR 評価制度自体ほとんど実施されていないため先行研究は非常に少なく，研究の中心となっているのは日本初の自治体による CSR 評価制度である「横浜型地域貢献企業認定制度」であり，影山（[2008] 149 頁），影山［2009］，清成（[2010] 209 頁），吉田［2010］，齊藤［2011］，柴田［2010］，柴田［2012a］，柴田［2012c］，柴田［2013a］，柴田［2013c］，柴田［2013d］等が制度の紹介やその現状についてまとめているに過ぎない。他の自治体の制度と比較した研究となると更に少なく，影山［2010］が横浜市と宇都宮市を，松岡［2010］が横浜市と川崎市の制度を紹介している程度である。

Figure 4.1　横浜市と横浜型地域貢献企業の認定マーク

出所）筆者作成。

CSR 評価制度が制定され，運用されはじめている[385]。

②制度の特徴

この制度の特徴は，その仕組みや運営に関する次の 9 点に集約できると考えられる。

1 つめは，この制度は横浜市という限定された地域を志向した CSR に取り組む企業を行政が評価・認定するということ，2 つめは，この制度を実施しているのが横浜市経済局の外郭団体である公益財団法人横浜企業経営支援財団（横浜市中小企業支援センター）という公的機関であるということ，3 つめは，この制度における評価基準は，横浜市と横浜市大 CSR センターLLP との協力のもとに作成された横浜市独自の規格であるということ，4 つめは，この制度は，Figure 4.2 のように制度設計者である横浜市，企業の代表として横浜商工会議所，民間の代表として NPO 法人横浜スタンダード推進協議会，規格設計者として横浜市立大学 CSR センターLLP，実施団体として公益財団法人横浜企業経営支援財団の 5 者がさまざまな側面から相互に協力し合い，定期的な会合を行いながら運用されているということ，5 つめは，この制度の認定は横浜型地域貢献企業認定規格に基づいて行われており，この規格だけで，小規模企業から大企業まで対応しているということ，6 つめは，Figure 4.3 のような認定の仕組みの中で，CSR マネジメントシステムの構築，運用を求めているということ[386]，7 つめは，認定の客観性を担保するため，研修を受け，試験に合格した外部評価員による評価制度を採用しているということ，8 つめは，認定期間に期

385 柴田［2013a］239 頁。

386 認定企業は 10 種類の地域性基準のうち，認定規格によって定められた数を，システム基準で運用する必要がある。そのため，システム基準は必須であり，適用する地域性基準は認定企業によって異なる。なお，2013 年度より認定の仕組みが見直しされている。

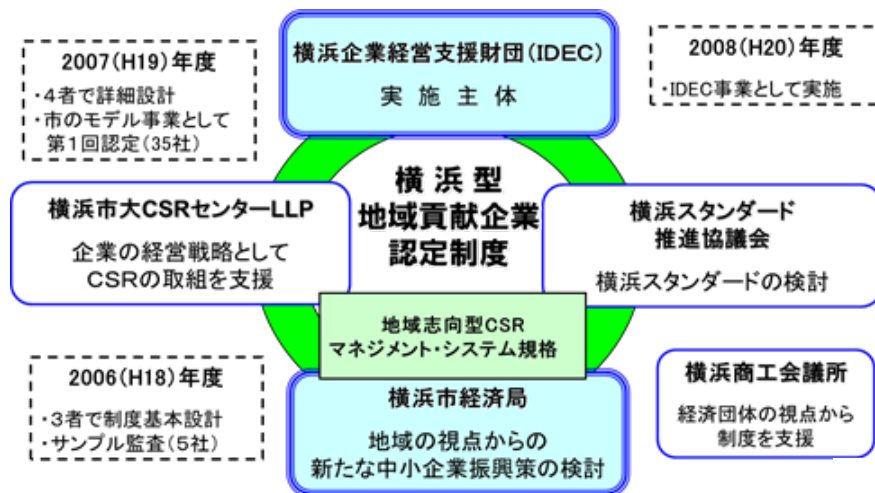
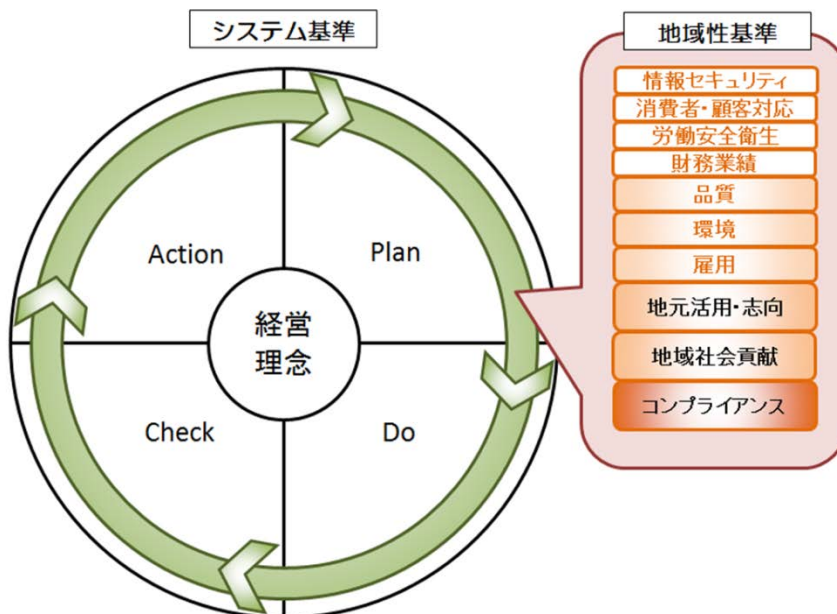
Figure 4.2　横浜型地域貢献企業認定制度設立の経緯

出所）横浜市・（公財）横浜企業経営支援財団［2012］「横浜型地域貢献企業認定制度」（http://www.igpn.org/csr2012/pdf/2nd/05_yokohama_saita.pdf, 2013 年 11 月 30 日最終確認）。

Figure 4.3　横浜型地域貢献企業認定制度の 2 つの評価基準

出所）筆者作成。

限を設け，「更新」の仕組みを取り入れているということ，9 つめは，横浜市の公共工事発注における優遇制度を取り入れていること，などである。

③認定制度の概況

認定企業の概況をまとめると Table 4.1 のようになる。認定企業は，平成 19 年度 35 社，平成 20 年度 33 社，平成 21 年度 26 社，平成 22 年度 29 社，平成 23 年度 34 社，平成 24

Table 4.1　認定制度の概況

1.企業規模

企業規模	平成19年度認定企業	平成20年度認定企業	平成21年度認定企業	平成22年度認定企業	平成23年度認定企業	平成24年度認定企業	合計
小企業（～9人）	6	5	7	6	10	10	44
中企業（10～300人）	24	25	19	22	22	52	164
大企業（301人以上）	5	3	0	1	2	4	15
合計	35	33	26	29	34	66	223

2.業種別

業種	平成19年度認定企業	平成20年度認定企業	平成21年度認定企業	平成22年度認定企業	平成23年度認定企業	平成24年度認定企業	合計
製造	9	13	5	1	6	2	36
建設・不動産	10	10	11	19	15	54	119
サービス（運送含む）	8	7	6	6	8	9	44
小売・卸	4	2	2	1	5	1	15
廃棄物処理	4	1	2	2	0	0	9
合計	35	33	26	29	34	66	223

出所）筆者作成。

注）平成 21 年度より認定更新制度が始まったため，各年度の企業数の合計と現時点での認定企業数は異なる（平成 24 年度までに認定した企業 223 社中，9 社は更新せず）。

年度 66 社であり，この 6 年間で 223 社の企業が認定されている。次に 223 社を企業規模別，業種別に見てみよう[387]。

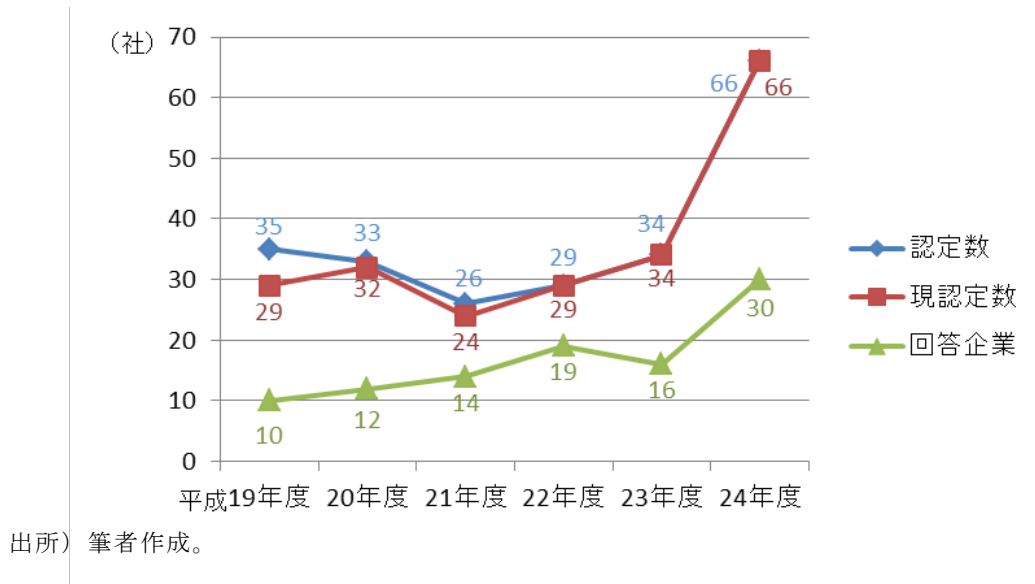
まず，企業規模別に見ると，大規模企業 15 社，中小企業 164 社，小規模企業 44 社となっており，業種別に見ると，大きく 5 分類のうち，製造業 36 社，建設・不動産業 119 社，サービス業（運送含む）44 社，小売・卸業 15 社，廃棄物処理業 9 社となっている。

また，認定年数と調査票回答企業の関係を見てみると，回収率は Figure 4.4 のように平成 22 年が 65.5%，平成 21 年が 58.3%と 50%を超えており，平成 23 年度 47.1%，平成 24 年度 45.5%，平成 20 年度 37.5%，平成 19 年度 34.5%と続いている[388]。

387 ここでいう 223 社は平成 19 年度から平成 24 年度において横浜型地域貢献企業に認定された企業の総数で，平成 21 年度から認定の更新制度が始まったため，2013 年 4 月 1 日時点での認定企業数は，辞退・非更新をした 9 社を除く 214 社となっている。

388 年度単位の回収率は，筆者が平成 20 年から平成 22 年の 3 年間，この制度の担当であったことと関係していると考えられる。

Figure 4.4　認定年と調査票回答企業

出所）筆者作成。

2）調査内容とその目的について

経営理念の浸透に関する調査を実施するにあたり，次の 5 種類の調査を実施した。1 つめは，経営者を対象とした質問調査票による定量調査，2 つめは，従業員を対象とした質問調査票による定量調査，3 つめは経営者を対象としたヒアリング調査，4 つめは従業員を対象としたヒアリング調査，5 つめは，企業内において参与観察を行うエスノグラフィ調査である。

経営者及び従業員を対象とした質問調査票による調査は，調査対象の全体像を統計処理や集計結果によって把握することを目的とする。また，経営者及び従業員を対象としたヒアリング調査[389]は，調査票調査だけでは分からない部分について，個別にヒアリングを実施することで定量分析の結果を定性分析によって補足することを目的とする。最後にエスノグラフィ調査[390]は，調査票調査やヒアリング調査だけでは分からない，すなわち調査対象が自覚していない組織の暗黙知的な部分について第三者が参与観察することによって明らかにすることを目的としている。

3）経営者を対象とした調査と回答企業の属性

①経営者を対象とした調査の概要

前述した横浜型地域貢献企業 223 社を調査対象とし，経営者又は経営層が経営理念及び

389 従業員向けのヒアリング調査は，従業員向け調査対象企業 5 社のうち 3 社のみ実施した。
390 エスノグラフィ調査は，従業員向け調査対象企業 5 社のうち 1 社のみ実施した。

経営理念の浸透についてどのように考えているかを中心に調査を実施した。調査方法は質問調査表による調査で，設問数は全 109 問，一部の設問を除き 5 件法とした。また回収方法は郵送法によって行った。発送は 2013 年 5 月 2 日（木）に調査対象企業の CSR 担当者宛てに普通郵便にて郵送し，調査期間は 2013 年 5 月 7 日（火）から 5 月 20 日（月）の 14 日間とした。

また，後述する従業員調査を実施した 5 社の経営者に対して，半構造化面接法によるヒアリング調査を 2013 年 5 月 27 日（月）から 2013 年 6 月 6 日（木）の間に実施した。ヒアリングの場所は，各企業の社長室，会議室等で，ヒアリングは概ね 1 時間 30 分から 2 時間程度行った。ヒアリング調査の結果については第 7 節で後述する。

②回答企業の属性

調査票への回答企業数は 101 社，調査票の回収率は 45.3%であった。

ここで回答企業の属性を確認してみよう。まず創業年を見てみると Figure 4.5 のような分布となっている。少し細かく見てみると，江戸時代に創業した企業が 1 社，明治時代が 3 社，大正時代が 5 社，昭和時代が 70 社，平成時代が 22 社なっており，昭和に創業した企業が最も多くなっている。このうち第二次世界大戦の前後で見てみると，戦前が 4 社，戦後が 97 社となり，1954 年から 1973 年の戦後の高度経済成長期に創業した企業が 45 社と全体の 46.6%となっている。また，企業の平均年齢は 46.7 歳であり，Figure 1.1 で示した帝国データバンクが実施した調査の平均年齢 35.6 歳より 11 歳程度高くなっている。この平均年齢の高さは認定企業の特徴でもあり，横浜が横浜港の開港によって発展してきた

Figure 4.5　回答企業の創業年

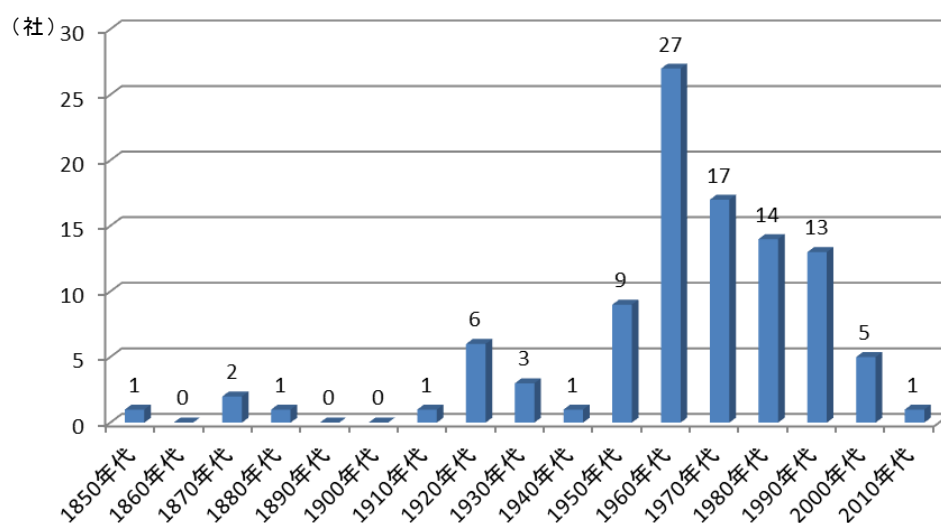



Figure 4.6　回答企業の資本金

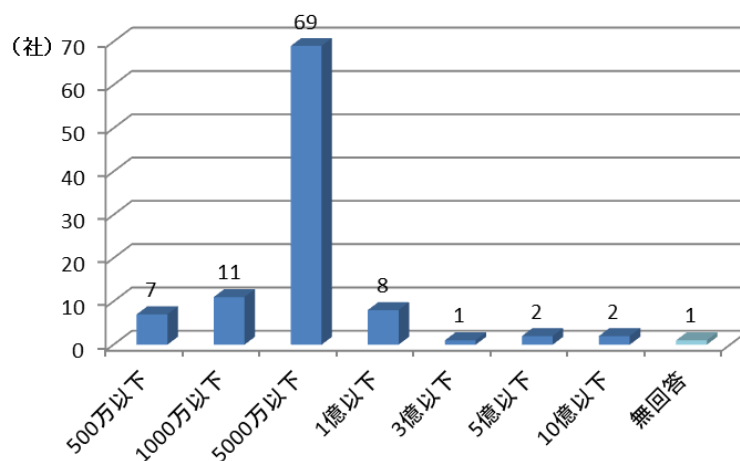
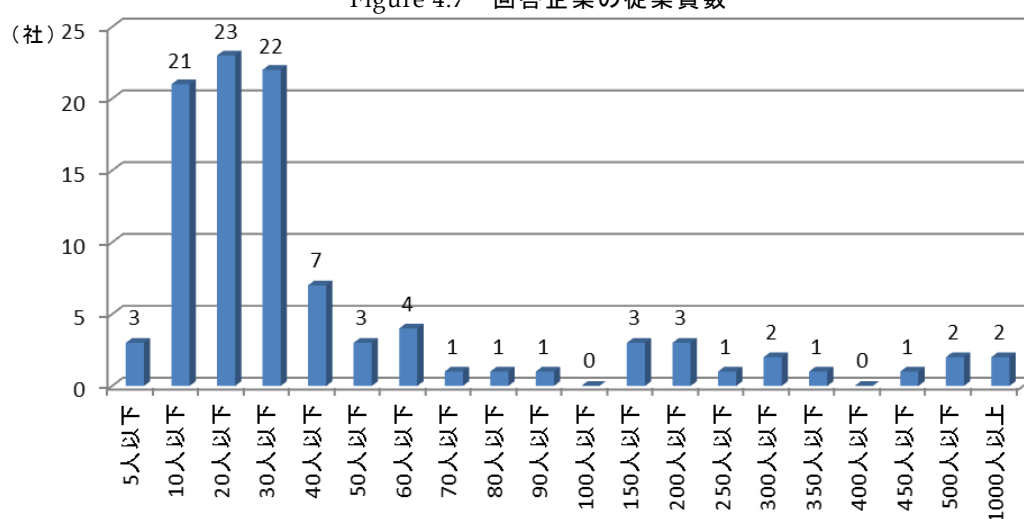
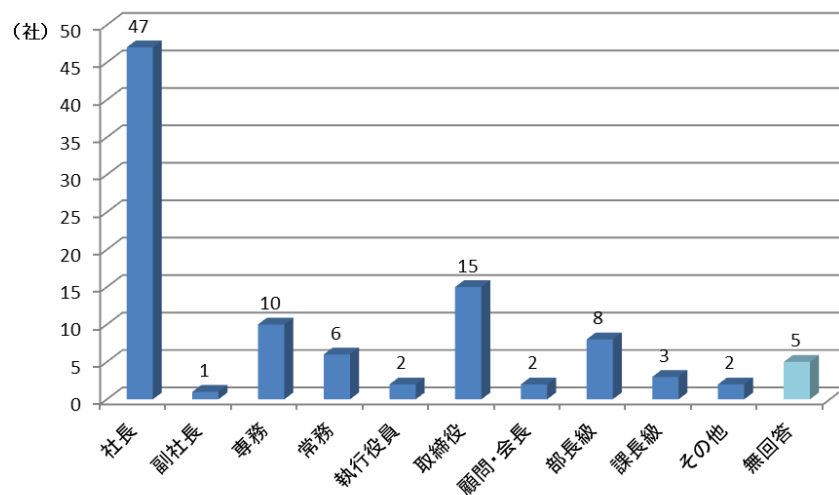



Figure 4.7　回答企業の従業員数

ことを考えると地域の歴史がまだ150年程度と浅いことを鑑みても，CSRを実践している横浜市内企業は比較的歴史がある企業に多いことが分かる。

次に資本金を見てみよう。Figure 4.6のように資本金5000万円以下の企業が86.1%を占めており，中央値は資本金5000万円以下の企業，このうち1000万円以下の企業は全体の17.8%，資本金3億円以上の企業が5.0%となっていることから[391]，業種による違いはあるものの資本金基準だけで見ると，認定企業の86%以上が中小企業であることが分かる。

続いて従業員数を見てみよう。Figure 4.7のように従業員数は30人以下の企業が全体の

[391] 中小企業基本法第2条の定義によれば，中小企業者の定義は次のようになっており，資本金基準か従業員数基準のどちらかを満たしていれば中小企業となる。
製造業その他：資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸　売　業：資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小　売　業：資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業：資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

Figure 4.8　回答者の属性

68.3%を占めており，中央値は30人以下の企業，このうち10人以下の企業は全体の23.8%，300人以上の企業は5.9%となっている。このことから，業種による違いはあるが，従業員基準で見ても，認定企業の78%以上が中小企業であることが分かる。

最後に回答者の属性を見てみよう。調査票の回答者はFigure 4.8のように部長級・課長級を含まない経営層による回答が82.2%となっており，本調査の回答者が経営層による回答であることが分かる。

4）従業員を対象とした調査と調査企業の属性

①従業員を対象とした調査の概要

前述した横浜型地域貢献企業223社のうち，Table 4.2のように創業年数と業種が異なる5社を任意に選び，各企業で働く全従業員（派遣，アルバイト，パートを含む）を調査対象とした。調査する主な内容は，従業員が経営理念についてどのように考えているか，また，実践コミュニティの存在についてであり，調査方法は質問調査表による調査で，設問数は全77問，一部の設問を除き5件法とした。回収方法は，従業員が調査票に回答後，個別に封筒に厳封した上で，各企業が事前に定めた担当者に直接提出し，担当者がまとめた上で一括して郵送する方法によって行った。発送は2013年5月2日（木）に調査対象企業5社の代表者宛てに予備2部を含む各企業の従業員数分を宅配便にて送付した。調査期間は2013年5月7日（火）から5月20日（月）の14日間とした。また，これら5社のうち3社に対して半構造化面接法による従業員ヒアリング調査を実施した。実施日は経営者ヒアリングを実施した日であり，ヒアリング時間は30分程度，実施対象の従業員は従業員向

Table 4.2　従業員を対象とした調査実施企業の概要

	企業名	業　種	創業年	社　歴	従業員数	代表者	住　所
1	岩井の胡麻油株式会社	製造業	1857年	156年	32名	岩井徹太郎	横浜市神奈川区橋本町2-1-26
2	株式会社大川印刷	印刷業	1881年	132年	43名	大川哲郎	横浜市戸塚区上矢部町2053
3	株式会社八雲堂	事務機器販売業	1923年	90年	21名	廣澤一雄	横浜市磯子区洋光台6-20-6
4	石井造園株式会社	造園業	1965年	48年	10名	石井 直樹	横浜市 栄区 笠間 4-11-5
5	株式会社エンタープライズサービス	記帳代行業	1989年	24年	18名	藤原久子	横浜市港南区大久保1丁目

Table 4.3　従業員を対象とした調査実施企業 5 社の経営理念

企業名	経営理念
岩井の胡麻油株式会社	私たちは，胡麻，胡麻油を通して「食の安全・安心」，「健康で美味しく高品質な商品」を提供することにより，食文化の向上に貢献することを基本理念といたします
株式会社大川印刷	信頼に応える技術力と喜びを分かち合うものづくりの実現を基本理念とする
株式会社八雲堂	①事業を通じて地域社会に貢献できる企業となる ②社会規範を大切にし，地域社会との調和を大切にする ③お客様を大切にし，密に接し，お客様から信頼され，お客様により良い商品を提供する ④時代の変化に対応し，積極的に変化できる柔軟な企業となる ⑤全員参加による一人一人を大切にする企業となる
石井造園株式会社	企業活動を通して幸福を共有する企業を目指す
株式会社エンタープライズサービス	企業の存在意義は社会貢献にある。企業の使命は顧客満足にあり，それは社会貢献に繋がる要素となる。成長する企業体を形成するために，私達は人間尊重の精神を基として創意工夫と感動に溢れた働き甲斐のある企業体造りに邁進する

け質問調査票で経営者の次に「経営理念」で思い当たる人物として名前が挙がった人とした。ヒアリング対象者には事前連絡せず，訪問日に初めて代表者経由で依頼した。なおヒアリング調査結果については，第 7 節で経営者ヒアリングと合わせて後述する。

②回答企業の属性

従業員調査を実施した 5 社の概要は Table 4.2 のとおりであるが, その特徴を簡単に紹介する。また，5 社の経営理念は Table 4.3 のとおりである。

岩井の胡麻油株式会社は, 横浜市神奈川区に本社を置く, 創業 150 年を超える製造業（搾油業）で，主に胡麻油の生産販売を行っている。もともとは現在の千葉県佐倉市で創業したが，原料である胡麻を当時からすでに輸入していたこともあり，横浜開港後，横浜に工場を設立したことをきっかけに，横浜に本社を移転した。現代表者である岩井徹太郎氏は以前勤務していた大手百貨店で得たノウハウを活用し, 同社でさまざまな改革を実施した。その 1 つが生産面では工場の立替えを伴う移転であり，流通面では主に飲食店で使われることが多かった同社製品を一般消費者に販売するための販売チャネルの拡張，ブランド面

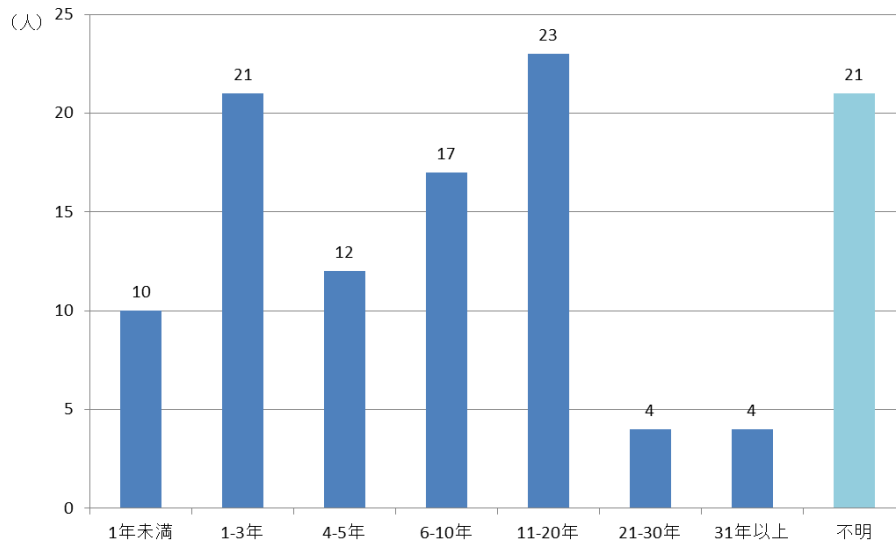
では自社及び自社製品の自治体の制度を活用したブランド化等である。また，経営面では，大手百貨店時代のマネジメント手法を活用し，経営理念や行動指針を整備する等している。胡麻油の生産にはいくつかの機械化しにくい，人に依存した工程が含まれているため，企業規模の関係もあり生産ラインに配置している従業員数はそれほど多くはない。敷地内に工場と管理部門が同居してはいるものの，工場長を除く経営層は，工場とは別の建物で業務を行っている。なお，同社は横浜市の認定する横浜型地域貢献企業であるほか，横浜知財みらい企業でもあり，JAS 認定工場，エコアクション 21 の認定や 2012 年にはモンドセレクション金賞も受賞している。

株式会社大川印刷は，横浜市戸塚区に本社を置く製造業（印刷業）で，横浜市内で最も古い印刷業者のうちの1社であり，創業130年を超える横浜市を代表する長寿企業である。同社は横浜で創業され，もともとは薬種ラベルの印刷が専門であったことから，現在も市販されている医薬品のパッケージや取扱説明書の印刷を行っており，その精細な印刷と工程管理には定評がある。しかし，市場はパソコン等 OA 機器の普及に伴うデジタル化とインターネットの普及により，印刷業に対し品質以上の値引きを要求する傾向にあり，印刷業界では印刷に付随する付加価値の提供や顧客企業へのソリューションの提供が必須となっている。同社は横浜市内企業である崎陽軒のシウマイの包装紙を印刷していることもあり，創業の地，横浜が抱えるさまざまな社会的課題に対しソリューションを提供することで厳しい競争の生き残りを図っている。現代表の大川哲郎氏はこうした問題意識を早くから抱いており，2011 年横浜で開催された APEC において 14 種類の食品ピクトグラムを作り，外国人の宗教等に起因する食問題の解決を図ったり，横浜市内の風景を地域資源と捉え，これをイラスト化してカレンダーやはがきに活用して町おこし活動を実践，また観光都市横浜で，観光客がトイレに困らないようにオープン・トイレ・プロジェクトを企画し，その加盟店に配布するロゴマークやシールを制作するなど，単なるボランティアではない本業による CSR に積極的に取り組んでいる。経営理念を策定したのは現会長であるが，厳しい環境を乗り越えるため，社内に部署横断の各種委員会を設置したり長期インターンシップを活用しているほか，従業員に対して地域ボランティアへの積極的な参加を推奨している。

株式会社八雲堂は，横浜市磯子区に本社を置く事務機器販売業で，現在は横浜市内の小・中学校を中心に主に簡易印刷機器の販売とそのメンテナンスを事業として行っている企業で，創業 90 年を数える。創業者である現代表の廣澤一雄氏の祖父の出身地が島根県松江だ

ったことから社名は八雲堂と名づけられた。創業当時の横浜は外国人で賑わっていたが，関東大震災のため外国商人の多くが神戸に移住したことをきっかけに，当時創業者が勤めていた仕事を引き継ぐようなかたちで印刷資材の輸入商社として創業された。当時はガリ版や謄写版といった印刷が中心で，昭和 50 年代になり複写機が普及すると，一般企業や，学校，海運業界等幅広い業種にいた顧客は急激に減少した。しかし現在は学校を中心に再び顧客の幅を広げてきている。このように同社は，正に時代の変化に対応しながら事業を継続してきた中小企業であり，取り扱う製品や顧客も同社を取り巻く環境変化に合わせて変化し，対応してきた。現在の経営理念は廣澤氏が策定したもので，代表に就任する前から経営理念の重要さを感じており，当時ステークホルダーという用語を知らないまま，経営理念を策定したという。廣澤氏は今回の調査企業の中で唯一他社での勤務経験がなく，同社一筋である。人柄は大変温厚で，自社の売上の中心が販売した機器のメンテナンスというサービスであることから，従業員をステークホルダーとして強く意識している。

石井造園株式会社は，横浜市栄区に本社を置き造園業を営む。企業としては間もなく 50 年を迎え，現在の代表である石井直樹氏が 2 代目である。しかし石井家と横浜との関係は非常に深く，現在本社を構える栄区笠間が，笠間と呼ばれるようになる 400 年以上前から現地で暮らしている。横浜が開港されて今年で 154 年，開港当時はまだ横浜村であったことを考えるとその歴史は際立っている。石井氏は石井家 13 代目にあたり，石井造園は昭和 50 年代に近隣がマンションや戸建ての開発のために造成が進んできたことをきっかけに，石井氏の父が当時扱っている業者が少なかった鉢植えの観葉植物に目をつけ創業した。現在は鉢植えものは取り扱っておらず，主に造園を中心に仕事を行っている。経営理念は現代表の石井氏が策定し，自分の考える尺度として経営理念は必要であるという。同社社員の平均在職年数は約 10 年と短く，いわゆる“手に職”が付くと独立してしまう職種であるが，これまで従業員に辞められて困ったことはないという。それは，同社が従業員 10 人の小規模企業であるにもかかわらず，地域に対する恩返しとしての CSR とその情報公開に積極的に取り組んでいることに起因する。同社は小規模企業にもかかわらず，水道，ガソリン，軽油，電気等の使用量から計算された CO_2 の排出量を環境負荷報告として毎月公開しているほか，顧客からのアンケートの内容も Web で積極的に公開している。また，自社の決算報告も株主だけでなく，近隣住民を迎えて CSR 報告会として開催しており，CSR 報告書の発行だけでなく，報告会の模様は Youtube でも公開するなど，自社の地域活性化への取組みと併せて積極的に情報開示に取り組んでいる。

Figure 4.9　従業員調査実施企業（5 社）の従業員勤続年数

株式会社エンタープライズサービスは，横浜市港南区に本社を置くサービス業（記帳代行業）で，記帳代行を専門に行い，間もなく創業 25 年を迎える。一般的にこの仕事は多くの場合，税理士や社会保険労務士が，決算書の作成，申告手続き，社会保険料の計算を含む給与計算等と併せて請け負うため，資格を有さない者が事業として行うことは非常に珍しい。また同社には税理士や社会保険労務士は在籍していないため，純粋に記帳代行業務のみ行っている。同社は代表を務める藤原久子氏が，専業主婦を経て 40 歳を過ぎてから社会復帰した後に創業した企業で，現在に至るまで，直接的なプロモーションや営業は一切行っておらず，ほとんどが既存顧客による紹介で顧客を増やしている。そのため，同社には営業担当者は 1 人もいない。また，同社で働く従業員は，全員女性であり，また家庭を持つ主婦であり，彼女たちが抱える子育てや介護等，それぞれの事情に柔軟に対応するため，勤務日や勤務時間は状況に応じて調整している。そのため，採用後，退職する者はほとんどいない。しかし近年，定年退職者が数名いたため，その補充により新しい従業員を数名採用している。なお，同社は横浜型地域貢献企業のほか，女性の能力活用やワークバランスの推進を図る中小企業を認定する，「よこはまグッドバランス賞」も受賞している。

なお，本稿では従業員調査を実施した 5 社のうち，調査票が回収できた従業員の合計（112 名）で分析を行っている。従業員の回答者属性は，Figure 4.9 で従業員の勤続年数を，Figure 4.10 で従業員の年齢を，Figure 4.11 で性別を示す。これらから，調査を実施した企業の企業年齢は比較的古いにもかかわらず，存外，若い従業員が多いことが分かった。これは近年高齢化による退職者が増えており，補充を行う際は新規採用者は少なく中途採用者が多いため，30 代以下の若者が少なくなっていることに起因していると考えられる。また，従

Figure 4.10　従業員調査実施企業（5 社）の従業員の年齢

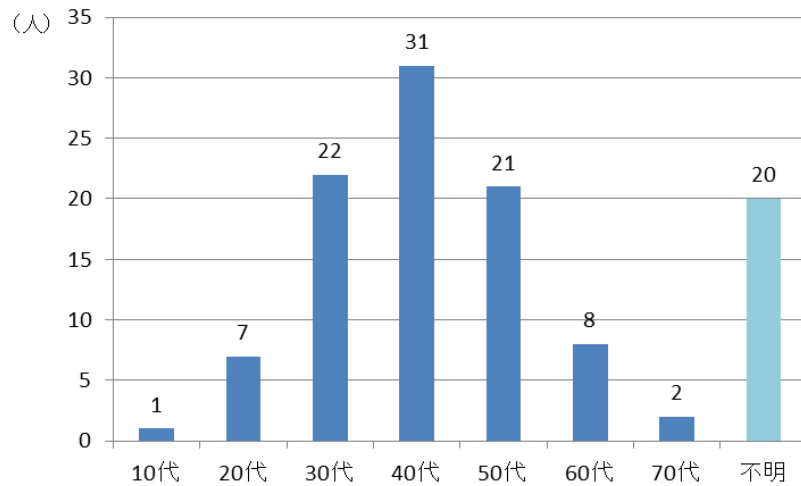
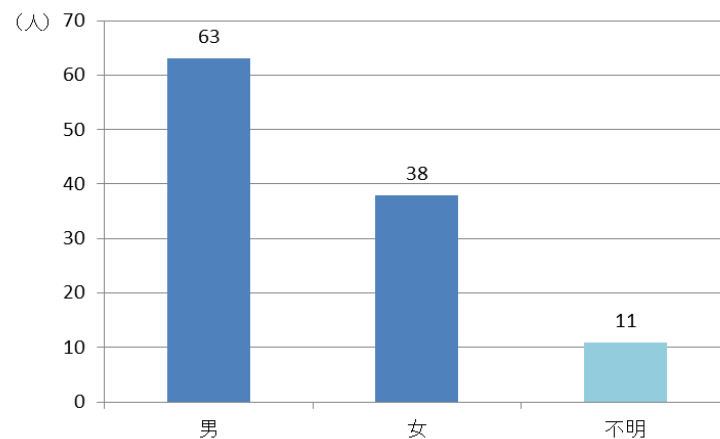



Figure 4.11　従業員調査実施企業（5 社）の従業員の性別

業員の男女比は，製造業である岩井の胡麻油と大川印刷の従業員数が多いため，男性が多くなっていると考えられる。

5）エスノグラフィ調査

全従業員に対して調査を実施した 5 社のうち，任意の 1 社に対してエスノグラフィ調査を実施した。この企業を選択した理由は，従業員調査票 Q5，Q7 で問うた「経営理念から連想する人物」に対する回答として，経営者以外の人物の名前が最も多く挙がった企業だったからであり，加えてその中に役職に就いていないにもかかわらず名前が挙がった人物（女性 X）がいたからである。本調査の目的は，質問調査票調査やヒアリング調査からだけでは分からない組織の暗黙知的な部分を参与観察によって明らかにすることであり，今回の調査では，この女性 X が何故「経営理念から連想する人物」の対象となったのかを中心に観察した。

調査対象企業は，株式会社大川印刷（営業部）で，2013 年 7 月 30 日（火）から 8 月 1 日（木）までの 3 日間，前述の設問 Q5，Q7 で名前が挙がった女性 X を対象にエスノグラフィ調査を実施した。7 月 30 日は，同社本社・工場の食堂兼会議室にて 17:00 から 19:10，7 月 31 日は同社横浜営業所にて 17:50 から 20:15，8 月 1 日は 17:50 から 21:00 まで，調査対象が帰宅するまで参与観察を実施した。

なお，大川印刷の従業員調査で，経営層以外の従業員で「『自社の経営理念』から最初に思いつく人」として，次の人物の名前が挙がっていた。なお，括弧内はその人物を選んだ人数である。

Q5…男性・え／製造部リーダー（2 名），女性・X／営業部（2 名）

Q7…男性・え／製造部リーダー（11 名），男性・う／総務部リーダー（4 名），男性・A／営業部リーダー（2 名），男性・C（1 名），男性・B／企画デザイン課リーダー（1 名），男性・あ／印刷部リーダー（1 名），女性・X（1 名）

3　パイロット調査

前章で提示した仮説を検証するため，経営者向けと従業員向けの 2 種類の質問調査票を作成し，その内容や精度を確認するため，パイロット調査を実施した。実施期間は，2013 年 4 月 10 日（水）から 4 月 23 日（火）の 2 週間，調査対象は 2013 年 4 月 1 日現在，個人事業主として独立している男性 2 名，女性 5 名の計 7 名の中小企業診断士[392]である。個人事業主としての中小企業診断士に依頼した理由は，かつては全員が従業員として企業に勤務した経験があること，現在は個人事業主ではあるが経営者としての立場を理解していること，また経営の専門家であることによる。調査方法としては，彼ら中小企業診断士に，経営者向け調査票は代表者として，従業員向け調査票は自らが従業員として勤務していた際のことを想起して，調査票に回答をお願いした。不具合については，回収の際に指摘していただいた。

パイロット調査の結果を踏まえ，設問数，語句表現，設問の順番等を調整した調査票を作成し，本調査を実施した。

392 パイロット調査を依頼したのは，井手美由樹氏，藤田知哉氏，村上知也氏，古賀千根氏，藤村典子氏，齋藤智恵氏，花畑裕香氏の 7 名の中小企業診断士である。

4　CSR 実践企業の傾向

1）経営理念の言葉

経営者及び従業員を対象とした調査結果を見ていく前に，まず各企業の成文化された経営理念の言葉にどういった特性が見られるか確認してみよう。

①分析方法

経営者向け調査に回答した 101 社の経営理念に対し，計量テキスト分析[393]を行い，経営理念に使われている言葉を確認したのが Table 4.4 である。この表には併せて従業員向け調査を行った 5 社の経営理念で使用されている言葉も記載した。

なお，アプリケーションは，フリーソフトウェアの KH Coder Ver2.bata.30b［Perl 5.14.2, Perl/Tk 804.029］を使用した[394]。分析にあたっては類似語をまとめて一括表示する処理は行っていない。また「出現回数」は文字通りの意味で，1 つの経営理念に同じ言葉が複数回登場した場合は，出現した回数分をカウントしている。

②経営理念で使用されている言葉

横浜型地域貢献企業の経営理念で利用頻度が多いのは，「社会（53 回）」，「貢献（44 回）」，「お客様（30 回）」，「企業（29 回）」，「地域（29 回）」，「提供（24 回）」といった言葉で，単純に考えると「社会」，「貢献」についてはほぼ 2 社に 1 社，「お客様」，「企業」，「地域」についてはほぼ 3 社に 1 社，「提供」についてはほぼ 4 社に 1 社の割合で，利用されていることになる。

この出現回数をステークホルダーの視点で見てみると，「お客様（30 回）」，「顧客（17 回）」を併せた「顧客」が 47 回，「地域」が 29 回，「社員」が 18 回，「取引先」が 2 回，「株主」が 0 回となっており，半数近い企業の経営理念に明確にステークホルダーが記載されていることが分かった。特に「顧客」はほぼ 2 社に 1 社，「地域」はほぼ 3 社に 1 社，「社員」はほぼ 6 社に 1 社，記載されていることが分かった。「取引先」，「株主」といったステークホルダーと，「顧客」，「地域」，「社員」といったステークホルダーでは出現回数が明ら

393 「質的データにある種の数値化操作を加えることで，計量的に分析する」こと。樋口［2013］1 頁。
394 KH Coder は，樋口耕一氏の著作物で，Web サイトで公開されている。なお，分析の手順は，樋口［2013］に従っている。

かに異なっている。調査対象が横浜型地域貢献企業ということもあり「地域」を重視する企業が多い点を考慮しても，先行研究と比較し，認定企業が従業員（社員）を意識していることがよく分かる。

Table 4.4　アンケート回答企業の経営理念（頻出 150 語）＋従業員調査企業で使用されている言葉

抽出語	出現回数	岩	大	八	石	エ	抽出語	出現回数	岩	大	八	石	エ	抽出語	出現回数	岩	大	八	石	エ
社会	53			■		■	良い	5						法令	3					
貢献	44	■		■		■	活力	4						明るい	3					
お客様	30			■			基本理念	4	■	■				目標	3					
企業	29			■	■	■	業務	4						要望	3					
地域	29			■			研鑽	4						力	3					
提供	24	■		■			高品質	4	■					ものづくり	2		■			
信頼	19		■	■			事業	4			■			コミュニケーション	2					
技術	18						実現	4		■				システム	2					
社員	18						商品	4	■		■			ビジネス	2					
顧客	17					■	新しい	4						依頼	2					
満足	17					■	尽くす	4						育成	2					
安全	15	■					誠実	4						一員	2					
常に	14						変化	4			■			一丸	2					
生活	13						未来	4						一翼	2					
豊か	13						役割	4						永続	2					
サービス	12						愛す	3						価値	2					
発展	12						安定	3						果たす	2					
経営	11						一番	3						改善	2					
仕事	11						応える	3						街	2					
創造	11						家族	3						獲得	2					
目指す	11						確かな	3						確立	2					
感謝	9						喜び	3		■				革新的	2					
環境	9						気持ち	3						感動	2					■
大切	9			■			技術力	3		■				環境保全	2					
行動	8						共有	3				■		環境問題	2					
持つ	8						形成	3					■	企業体	2					■
品質	8						継続	3						基	2					
安心	7	■					健康	3	■					期待	2					
快適	7						最大限	3						技術革新	2					
向上	7	■					作る	3						共	2					
高い	7						施工	3						空間	2					
努める	7						自覚	3						繋がる	2					■
得る	7						社会資本	3						結集	2					
和	7						社会的責任	3						健全	2					
会社	6						社業	3						堅実	2					
建設	6						場	3						向上心	2					
幸福	6				■		信用	3						工夫	2					■
整備	6						人々	3						幸せ	2					
精神	6					■	迅速	3						考える	2					
努力	6						推進	3						削減	2					
モットー	5						責任	3						使命	2					■
街づくり	5						創る	3						支援	2					
活動	5				■		想像力	3						時代	2			■		
高める	5						大事	3						自己	2					
集団	5						担う	3						取引先	2					
人	5						追求	3						住まい	2					
図る	5						当社	3						十分	2					
製品	5						独自	3						従業	2					
対応	5			■			発揮	3						順守	2					
築く	5						繁栄	3						笑顔	2					

※1　岩…岩井の胡麻油(株)　大…(株)大川印刷　八…(株)八雲堂　石…石井造園(株)　エ…(株)エンタープライズサービス
※2　■は経営理念で使用されている言葉。

また，経営理念の中に，企業が製造し販売する，「サービス（12 回)」，「製品（5 回)」，「商品（4 回)」を表す言葉と，それに関連する「安全（15 回)」，「品質（8 回)」，「安心（7 回)」，「高品質（4 回)」，「技術力（3 回)」，「改善（2 回)」，「技術革新（2 回)」といった言葉も見受けられる。「安全」，「安心」といった言葉と「品質」，「技術力」，「改善」，「技術革新」といった言葉の違いは，前者を自社の製品やサービスの提供先を慮る言葉であり，後者を自社が行わなければいけないことに対する言葉であると考えると，前者の言葉の出現回数が多いことはステークホルダーとしての顧客を重視していることの表れともいえよう。

なお今回の調査では，「信頼（19 回)」，「信用（3 回)」といった企業と顧客・取引先との関係性を示す言葉である「信」を用いた言葉と，「満足（17 回)」，「豊か（13 回)」，「幸福（6 回)」，「喜び（3 回)」，「笑顔（2 回)」といった顧客や従業員の幸せな状態を表す言葉が多く見受けられた。

従業員調査を行った企業とその他の企業との関係で経営理念を見ると，今回取り上げた 5 社のうち全社で使っている言葉は認められなかった。また，先に述べたように，今回の調査では経営理念に何らかのステークホルダーを記載している企業が多かったが，5 社については，「お客様（1 回)」，「顧客（1 回)」，「地域（1 回)」と，この 3 つの言葉についてだけ触れられており，社員・従業員については全く経営理念では触れられていないことが分かった。

先行研究との比較では，間［1984］，横川［2010b］，柴田［2012a］の調査で最も利用頻度が高かった「社会（53 回)」は今回の調査でも最も多く，また間［1984］，帝国データバンク［2008］で挙がった「和（7 回)」や「誠実（4 回)」も比較的多く使用されていた。

③階層的クラスター分析

次に同じ文章中に出現することが多かった言葉がどんな語かを確認するため階層的クラスター分析を用いて分析を試みた。これは，同じ段落中によく一緒に出現する語の組み合わせは，「出現パターンが似ている」と考え，「分析結果として得られたデンドログラム（樹形図）では，左の方で縦につながっているほど出現パターンが似通っている」とする[395]。

Table 4.4 に階層的クラスター分析を施したのが Figure 4.12 である。今回の分析は出現回数を 9 回以上，Word 法によるクラスター化法によって行い，その結果 5 つのクラスターの出現をみた。1 つめのクラスターは「企業」，「地域」，「社会」，「貢献」，2 つめのクラ

[395] 樋口［2013］8･9 頁。

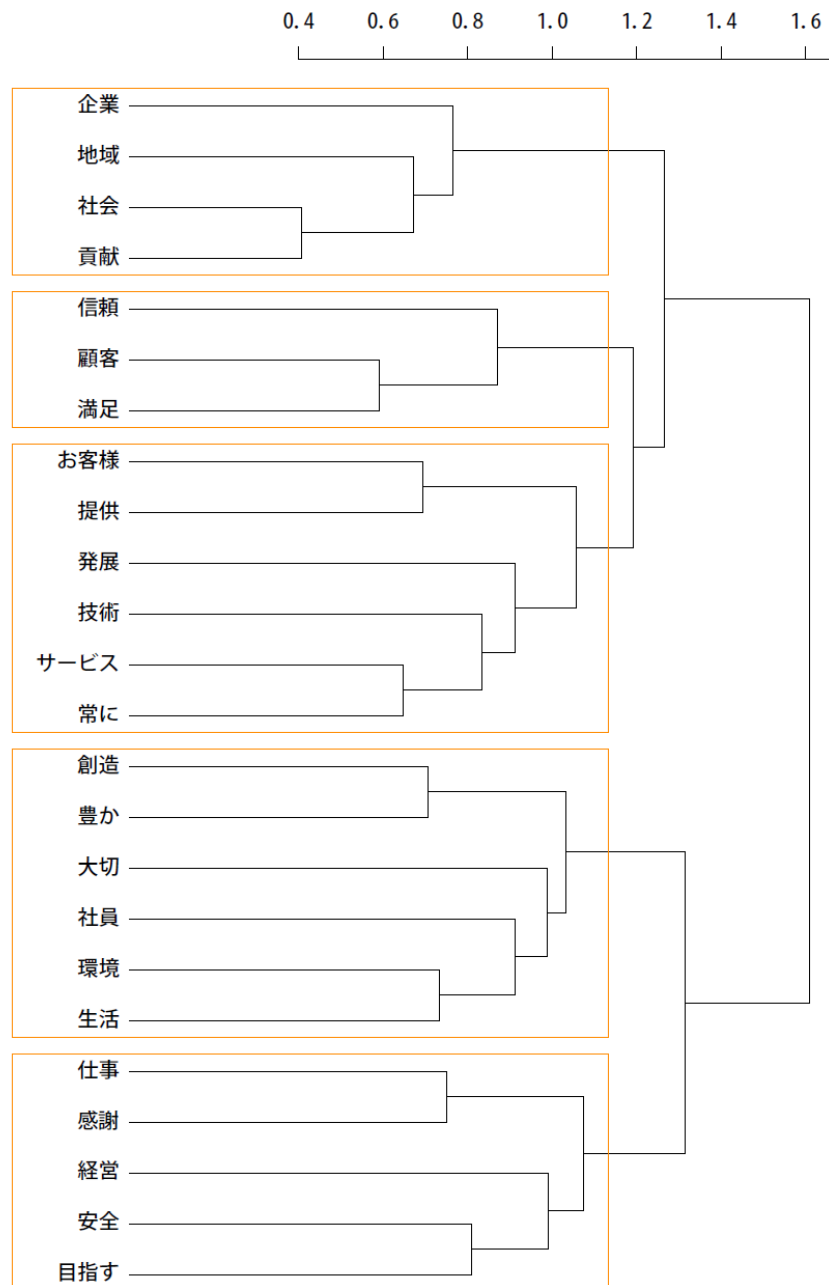
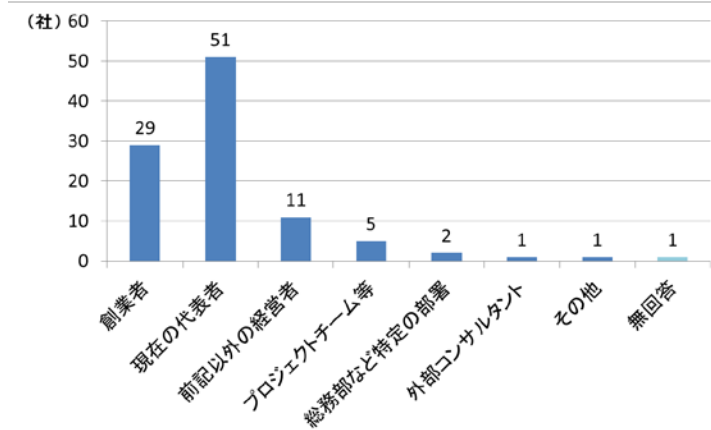
Figure 4.12　頻出語（出現回数 9 回以上）のクラスター分析

スターは「信頼」,「顧客」,「満足」, 3 つめのクラスターは「お客様」,「提供」,「発展」,「技術」,「サービス」,「常に」, 4 つめのクラスターは「創造」,「豊か」,「大切」,「社員」,「環境」,「生活」, 最後 5 つめのクラスターは「仕事」,「感謝」,「経営」,「安全」,「目指す」であった。これをステークホルダー視点で分類して各クラスターに名称をつければ, 第 1 クラスターは,「企業の地域社会貢献」, 第 2 クラスターは「顧客満足と信頼」, 第 3 クラスターは「お客様に提供する技術・サービス」, 第 4 クラスターは「従業員の豊かな創造性と生活環境を大切に」, 第 5 クラスターは「仕事への感謝と安全経営を目指す」といえるだろう。

Figure 4.13　経営理念の策定者

（社）
60
50
40
30
20
10
0
29
51
11
5
2
1
1
1
創業者
現在の代表者
前記以外の経営者
プロジェクトチーム等
総務部など特定の部署
外部コンサルタント
その他
無回答

2）経営理念の策定者／経営者が感じる理念浸透／経営哲学とは

前項では成文化された経営理念の特性を言葉の出現回数と階層的クラスター分析により確認したが，本項では経営理念の策定者と，経営者がどういったときに経営理念が浸透していると感じるか，また経営者の考える経営哲学について，そして理念浸透のための実施策とその効果をどう感じているかについて見てみよう。

①経営理念の策定者

今回の調査では，Figure 4.13 のとおり，経営理念は回答企業の 90.1%が創業者を含む経営者によって策定されていたことが判明した。そのうち，50.5%が現在の経営者によって，28.7%が創業者によって策定されていた。このように経営理念が経営者に策定されているため，経営理念が個人の考え方や思想等と混同されるのであろう。

また，経営者以外の人が経営理念を策定していた 9 社の場合，従業員が 60 人以下の企業は 5 社，250 人以上 350 人以下の企業は 4 社と 2 極化していたが，企業規模によって経営理念の策定者に明確な違いがあるわけではなく，中小企業でもプロジェクト・チームによる策定が 3 社で見られる。こうした経営者以外の人が理念の策定に関与している場合について経営理念に創業者の考え方がどの程度反映されているかを調査・研究することは，企業を取り巻く環境変化によって経営理念に見直しが必要になった場合の一助になる可能性を秘めていると考えられよう。

②経営者が感じる理念浸透とは

続いて経営者が経営理念の浸透を感じる時とは，どういった場合か見てみよう。経営理念が浸透しているかどうかを最も判断できるのは，経営理念の策定者であると考えられる。

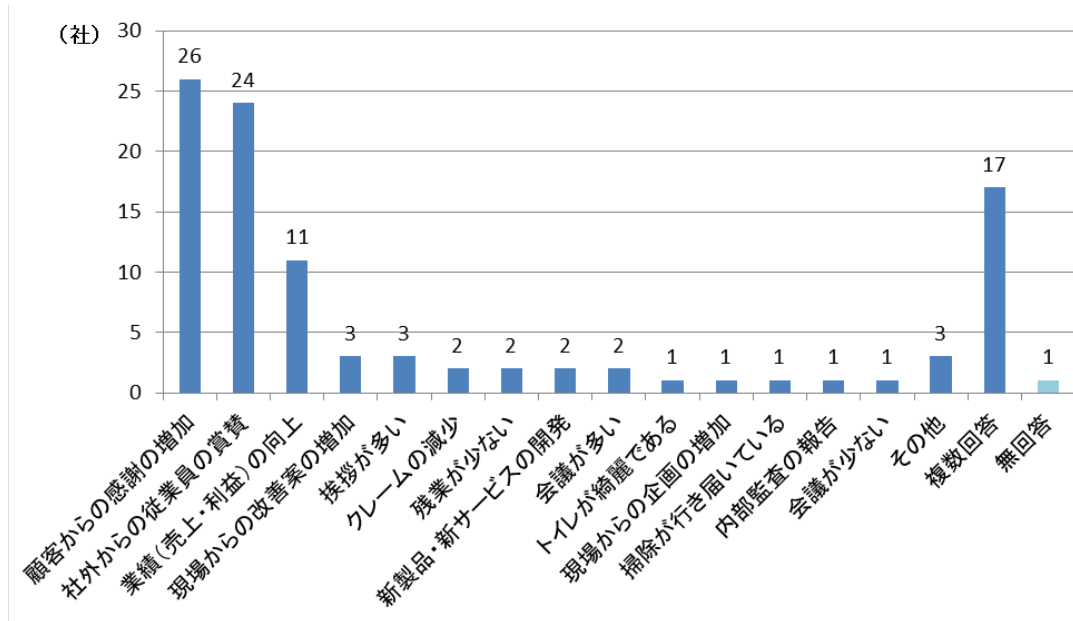
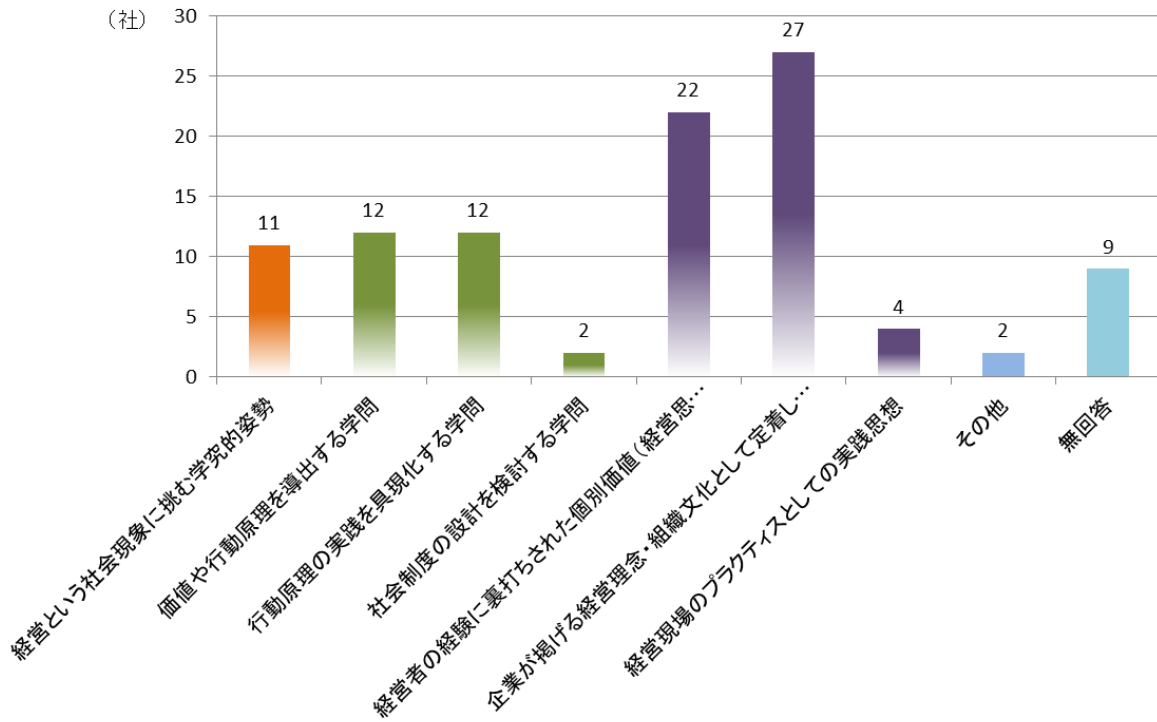
Figure 4.14　経営者が経営理念の浸透を感じるとき

それはここまで述べてきた通り，本稿では経営理念は経営者なり経営層が自らの考えや想いを言語化したものとしているが，すべての考えや想いが言語化できるわけではなく，言語化できなかった部分は言語化された経営理念からは欠落する。これを含んだものが本来の経営理念であるため，経営理念を本来の経営理念として理解できるのはその策定者だけということになる。とすれば，経営理念がその浸透の対象である従業員に浸透しているかどうかを判断できるのは，経営理念の策定者，すなわち経営者だけであるということができよう。

Figure 4.14 では，経営者自身が理念の浸透を感じるのはどのような場合かについて，シングル・アンサーで回答を求めた。興味深いのは，理念が浸透しているかどうかを経営者自身に問うているにも関わらず，その判断を社外に委ねていると考えられる点である。経営理念の浸透を評価する場合，社内の視点と社外の視点に分けられるが，経営者が「顧客からの感謝の増加」と「社外からの従業員の賞賛」という社外の視点を強く重視していることは，浸透に関する最終評価を経営者自身ではなく，外部の視点，すなわち，顧客あるいは潜在顧客，言い換えれば社会による判断に委ねており，経営理念がすでに浸透している企業においては，その最終評価は，社会に自社が受け入れられるかどうかと考えているともいえよう。

また，シングル・アンサーで回答を求めていたにも関わらず，マルチ・アンサーの回答者が多かったことは，理念が浸透しているかどうかという状態は，複数の要因が絡み合っているため容易に回答できるものではない，ということを表しているとも考えられる。

Figure 4.15　経営者が考える経営哲学とは

③経営哲学とは

次は経営者自身に経営哲学とは何かを問うたものであり，Figure 4.15 は，その回答である。この問いの選択肢は，Table 1.4 で高［2009］が示した 7 つの経営哲学の定義についてであるため，これは実際の経営者が経営理念をどのように考えているかを表す。先述したとおり，経営哲学の定義は定まっておらず，多くの論者は経営理念と経営哲学を区別することなく使用している。高［2009］の経営哲学の 7 類型は，実際の経営哲学の使われ方を類型化したものであり，今回の調査はそれを裏づけるものとなると考えられる。約 1 割の回答者がこの 7 類型以外の回答をしているが，概ねほとんどの経営者が考える経営哲学はこの 7 類型の範囲であることが分かった。Figure 4.15 では左から「定義 1 経営という…」にはじまり,「定義 7 経営現場の…」の順に並んでいるが, 定義 1 は経営哲学の姿勢を示し，定義 2 から定義 4 は学問としての経営哲学を，定義 5 から 7 は「対象」となる価値体系を経営哲学としている。定義 5 から 7 の対象となる価値体系とは，言い換えればそれ自身が実践で使える価値体系であるということである。集計結果を見ると，経営哲学を姿勢と捉える回答者は 10.9%, 学問と捉える回答者は 25.7%, 実践での価値と捉える回答者は 52.5% と，経営者の多くは経営哲学を実践で使える価値体系と捉えており，研究者と経営者では経営哲学の捉え方が異なることが確認できたといえよう。

Table 4.5　経営理念浸透のための実施施策

	経営理念の浸透策	取組み経験		
		あり	なし	無回答
1	経営理念に基づいた企業文化，社風づくりを積極的に行う	77.2%	16.8%	5.9%
2	経営戦略立案時に経営理念を重視する	79.2%	14.9%	5.9%
3	部門・現場単位で経営理念に基づいた規範づくりを行う	63.4%	30.7%	5.9%
4	経営理念の実現を前提に組織体制や社内制度を構築する	64.4%	28.7%	6.9%
5	会社の中期計画，年度計画策定の際に経営理念を織り込む	72.3%	21.8%	5.9%
6	幹部リーダーの採用，選抜，昇進の決定は経営理念の理解度を前提にする	50.5%	43.6%	5.9%
7	新入社員教育時に経営理念教育を実施する	67.3%	26.7%	5.9%
8	階層別研修により経営理念教育を繰り返し実施する	37.6%	56.4%	5.9%
9	経営者自らが現場の社員に指導・アドバイスする	89.1%	5.0%	5.9%
10	OJTにより経営理念を教育する	49.5%	43.6%	6.9%
11	年頭挨拶や経営方針発表会等により，経営者から経営理念にまつわる話をする	79.2%	14.9%	5.9%
12	経営理念を体現した人やエピソードや逸話を社内で語る	50.5%	43.6%	5.9%
13	毎日の朝礼で経営理念の唱和を実施する	25.7%	69.3%	5.0%
14	経営理念をわかりやすく明文化する	68.3%	26.7%	5.0%
15	経営理念の共有化を推進するイベント，発表会，表彰等の機会を設ける	32.7%	62.4%	5.0%
16	社内報等により経営理念の啓蒙活動を行う	30.7%	64.4%	5.0%
17	経営理念をまとめたカードやそれを印刷した手帳を社員に配布し携帯させる	28.7%	66.3%	5.0%
18	経営理念を象徴化した「マーク」や「ロゴ」，「カラー」を社内外のあらゆる場で使用する	29.7%	65.3%	5.0%
19	普段の業務の実践だけで定着する	46.5%	41.6%	11.9%
20	CM，新聞広告，Webサイト，会社案内等により社外に自社の経営理念を発信する	67.3%	27.7%	5.0%
21	額・パネル・ポスター等により社内に経営理念を掲示する	77.2%	17.8%	5.0%
22	社史編纂により経営理念の成り立ちについて振り返る	18.8%	75.2%	5.9%
23	職場・部門単位で経営理念について話し合う「経験交流会」「経営理念ミーティング」のような場を設置する	21.8%	73.3%	5.0%
24	全社で，経営理念に関する知識を共有しあう「経営理念フォーラム」「セミナー」「社内公聴会」のような場を設置する	18.8%	76.2%	5.0%
25	経営理念に基づいた経営活動を推進するための委員会を設置する	24.8%	69.3%	5.9%
26	飲み会やゴルフ等アフター5や休日にコミュニケーションをとる	79.2%	15.8%	5.0%

: 上位3施策（9, 11, 26）
: 上位10施策（1, 2, 5, 7, 14, 20, 21）

3）経営理念浸透のための実施施策

最後にTable 4.5は，調査企業が経営理念を浸透させるために，実際に取り組んできた施策をまとめたものである。ここに示した施策は，いくつかの先行研究で企業に対して実際

に問われた施策である。26 施策のうち，最も多く取り組まれていた施策が「経営者自らが現場の社員に指導・アドバイスする」で 89.1%，その次が「年頭挨拶や経営方針発表会等により，経営者から経営理念にまつわる話をする」と「飲み会やゴルフ等アフター5 や休日にコミュニケーションをとる」で 79.2%であった。その一方で，全く取り組まれていなかった施策はなかったが,「社史編纂により経営理念の成り立ちについて振り返る」と「全社で，経営理念に関する知識を共有しあう『経営理念フォーラム』『セミナー』『社内公聴会』のような場を設置する」は共に 18.8%と，取り組んでいる企業は全体の 2 割に満たなかった。

実際に取り組まれている施策を見ていくと，経営者自身にあまり負荷がかからない施策への取組みが多いことが分かる。一般的には費用がかかる取組みを避けがちだと考えられるが,「CM, 新聞広告, Web サイト, 会社案内等により社外に自社の経営理念を発信する」や「新入社員教育時に経営理念教育を実施する」などは，前者は経営理念を外部に対して発信するためのコストは必要経費として，また後者も経営理念を内部の従業員，特に企業の未来を背負うことになる新入社員を教育するコストも同様に必要経費として考えていると思われる。このことから経営者は理念浸透のためにかかる一定の経費支出はやむを得ないと捉えていると考えられる。

5　従業員への経営理念の浸透

前節では経営理念の言葉の分析と経営理念の策定者や経営者が考える経営理念の浸透について主に分析したが，本節では，Table 4.2 で示した 5 社の従業員に対して行った質問調査票調査から，従業員が経営理念をどう感じているか，業務上の暗黙知に対する意識やそれをどのように学習しているか，人事評価と経営理念の関係，経営者と上司の行動，企業への帰属意識と企業内での存在意義等について確認してみよう。

1）経営理念をどう感じているか

Figure 4.16，Figure 4.17 は，従業員が職場において，経営理念をどう捉えているかを確認したものである。Figure 4.16 の結果を見ると，「思う」，「やや思う」の合計から，職場

Figure 4.16　経営理念は社内でアピールされていると思うか

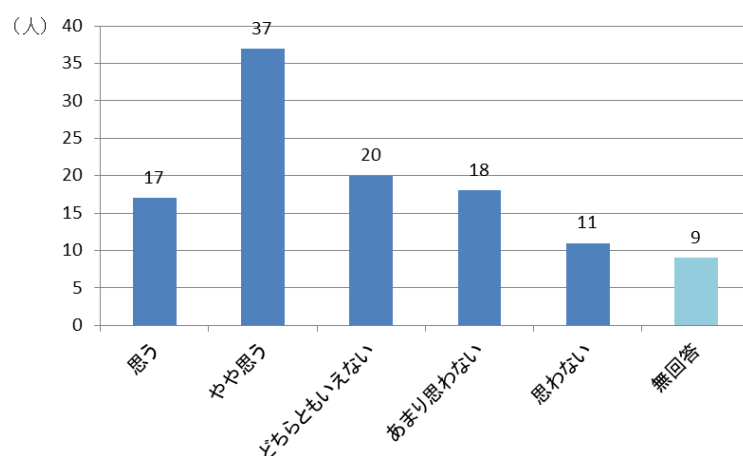
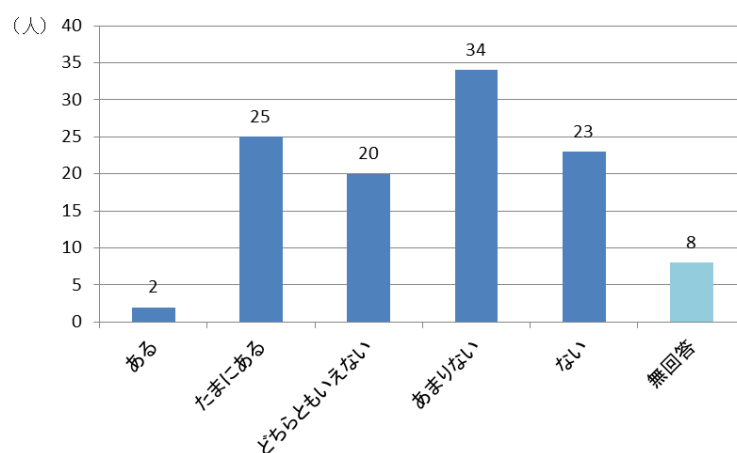



Figure 4.17　職場で経営理念が話題になることはあるか

において経営理念はさまざまな方法で従業員に対してアピールされていると48.2%の従業員が感じているが，Figure 4.17 からはそれにも関わらず「あまりない」，「ない」を合計した50.9%の従業員が職場で経営理念が話題になることはないとしている。しかしその一方で，職場で経営理念が話題になることがあるとする従業員が「ある」，「たまにある」の合計で24.1%いることを肯定的に捉えれば，調査対象企業では普段の業務の中で4人に1人は経営理念を確実に意識していることが伺えよう。

2）業務における暗黙知の存在

Figure 4.18 は従業員に対して「社内に特定の人だけが知っている特別な知識やノウハウがあるか」を尋ねた結果である。これは言い換えれば社内におけるマニュアル化できない暗黙知の存在の有無を問うている。「ある」，「ややある」を合計した 67.0%の従業員は自社内にマニュアル化できない暗黙知が存在していることを認識していることが分かった。

次に Figure 4.19 は，従業員がマニュアルや OJT 以外で，現場における知識を他の従業

Figure 4.18　社内に特定の人だけが知っている特別な知識やノウハウがあるか

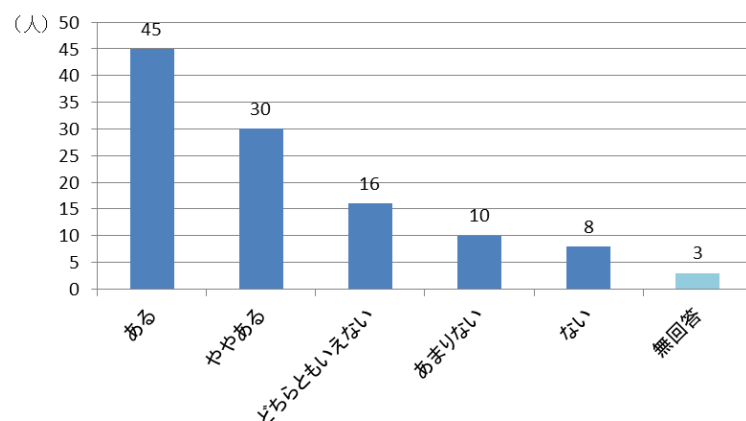
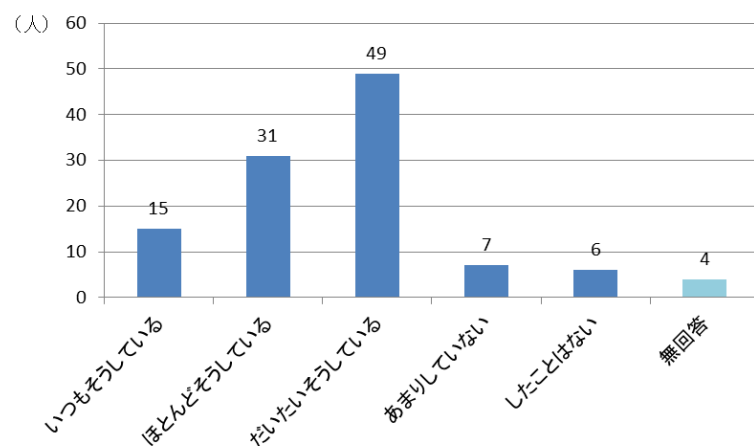
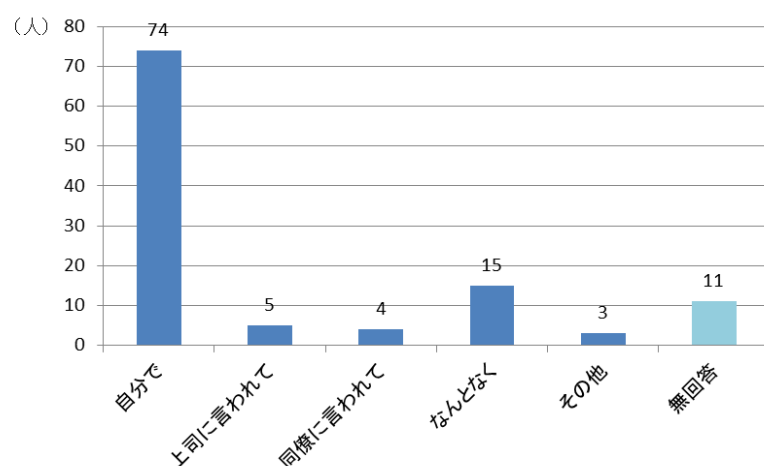



Figure 4.19　ほかの社員の行動から学んだ経験があるか

員の行動から学んだ経験があるかを尋ねた結果である。これは言い換えれば，組織の中の実践コミュニティの存在と，そこからの学習経験を問うている。「いつもそうしている」，「ほとんどそうしている」，「だいたいそうしている」を合計した84.8%の従業員が，所属している実践コミュニティからマニュアル等で学べない暗黙知を学習していることが分かった。

また，Figure 4.20は，暗黙知を学ぶ対象である従業員をどのように探したかを尋ねた結果であるが，これは言い換えればその従業員が属する実践コミュニティをどのように探したかということである。「上司に言われて」，「同僚に言われて」学習対象を探した受動的な従業員が8.0%と少ないことに比べ，「自分で」と回答した能動的な従業員が66.1%と従業員の約3分の2を占めていることが分かった。

3）経営理念に基づく行動に対する評価

続いて，Figure 4.21は経営理念に基づいて行動した結果が，正しく評価されていると従業員が感じているかどうかを尋ねた結果である。経営理念に基づいて行動した結果が，そうでない場合よりも評価されれば，または仮に実際には評価されていなくとも評価されていると従業員自身が感じていれば，従業員は認知し理解したことを行動に移すと考えられる。調査の結果は「思う」，「やや思う」の合計が31.3%，「あまり思わない」，「思わない」の合計が 24.1%，「どちらともいえない」は 37.5%と，経営理念に基づいた行動は評価されていると感じている従業員はやや多いものの，どちらともいえないと感じている従業員の割合が多くなっている。経営理念に基づいた行動が評価され，あるいは実際に人事考課や査定の対象とすることを企業が従業員に対して明示していれば，回答は評価されている，

Figure 4.20　学ぼうと思った社員をどのように捜したか

または評価されていないのどちらかに偏ることが想定されるため，企業は従業員に対しこれを明示していない，あるいは明示していても従業員に伝わっていないと考えられる。

4）上司の経営理念に対する対応と経営者の意思の強さ

Figure 4.22 は「上司が経営理念を大切していると感じるか」と尋ねた結果である。これは言い換えれば,上司の,経営者の考えの理解度を部下がどう捉えているかを示しており，また従業員自体が自社の経営理念を認識し，一定の理解をしているかどうかを示しているといえる。「感じる」,「やや感じる」の合計は 55.4%であり，半数以上の従業員は自分の上司は自社の経営理念を大切に考えていると捉えている。

また，Figure 4.23 は「経営者は難問に直面してもゆらがないと感じるか」を尋ねた結果である。これは言い換えれば，従業員が経営者の考えをどの程度理解しているか，また従業員が普段の経営者の行動をどのように見ているかを示しているといえる。「感じる」,「や

Figure 4.21　経営理念に基づいた行動が正しく評価されているか

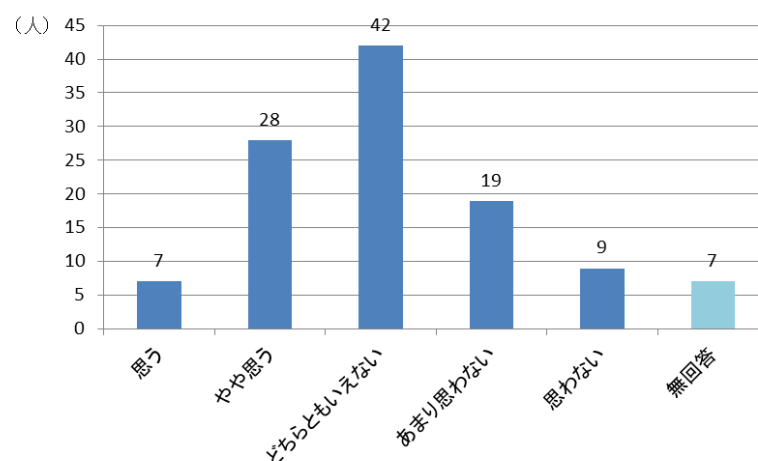
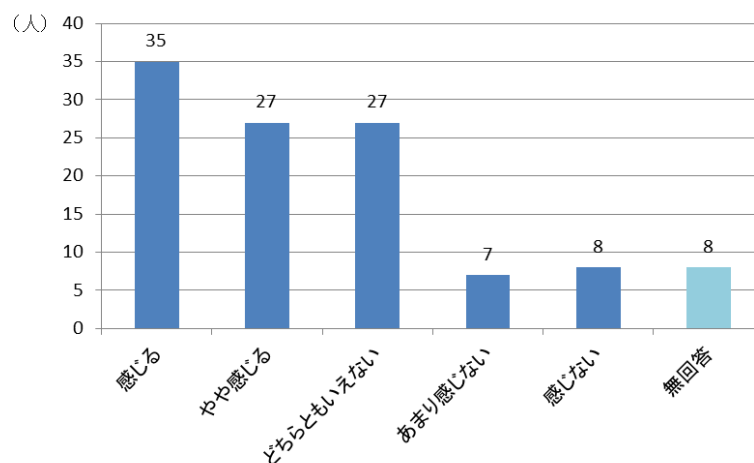



Figure 4.22　上司は経営理念を大切に考えていると感じるか

や感じる」の合計が 39.3%，「あまり感じない」，「感じない」の合計が 15.2%，「どちらともいえない」が 38.4%となっており，5 割以上の従業員は，経営者の行動の意図を認識できていないと考えられる。

5）自社への帰属意識と自社における存在意義

Figure4.24 は,「従業員に自社の一員であることを嬉しいと感じるか」を尋ねた結果である。これは言い換えれば従業員の自社への帰属意識や愛着を表しているといえる。「思う」,「やや思う」の合計が 55.4%であり，「あまり思わない」,「思わない」の合計が 8.9%であることを考えると，半数以上の従業員が自分が勤務する会社に帰属意識や愛着を持っていることが見てとれよう。

最後に Figure 4.25 は,「従業員は組織内の誰から必要とされていると言われると嬉しい

Figure 4.23　経営者は難問に直面してもゆらがないと感じるか

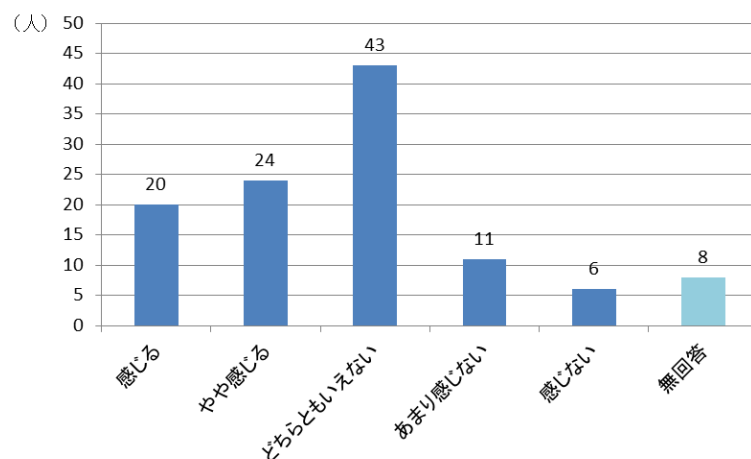



Figure 4.24　会社の一員であることを嬉しいと思うか

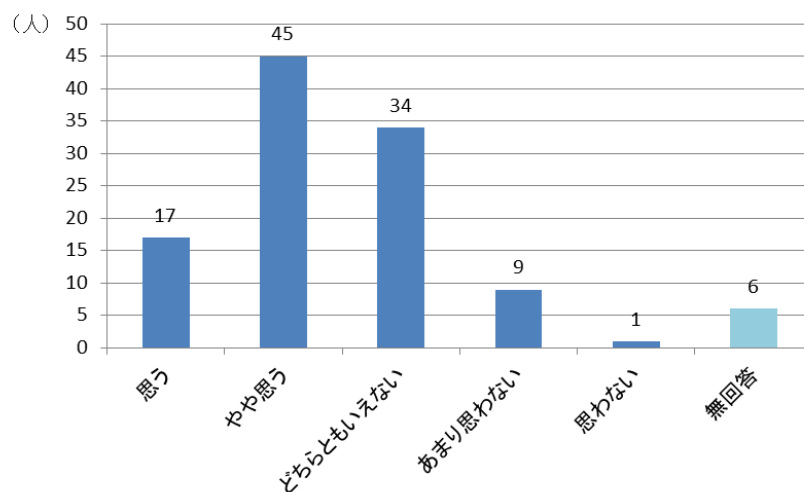
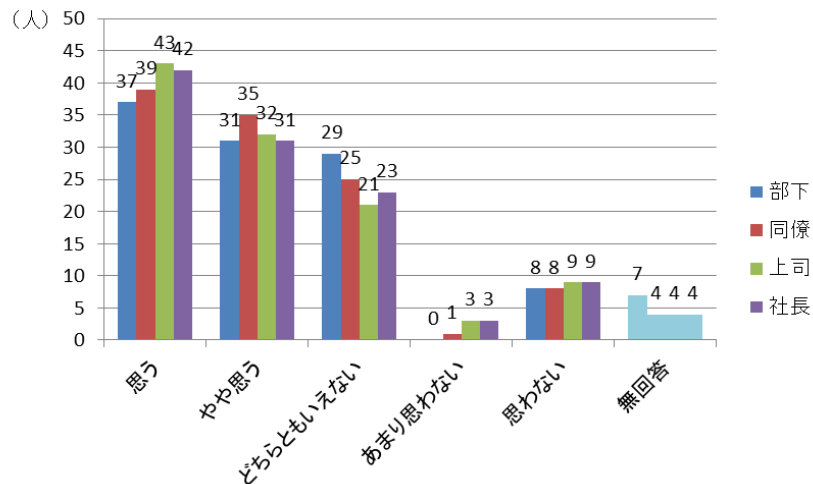



Figure 4.25　誰から必要とされていると言われると嬉しいか

か」を尋ねた結果である。これは言い換えれば，従業員が自社における存在意義を最も感じられるのは誰からの要望かということである。調査票では，「部下」，「同僚」，「上司」，「社長」の 4 つのパターンで調査を行った。その結果，「思う」，「やや思う」の合計で，最も嬉しいと感じるのは上司の 67.0%，次いで同僚の 66.1%，社長の 65.2%と続き，「あまり思わない」，「思わない」の合計が多いのは，社長，上司の 10.7%，同僚の 8.0%，部下の 7.1%となった。この結果から，従業員は，普段の自分の仕事を身近で見ている人から望まれたときに最も企業における存在意義を感じており，自分よりも上席からの評価に心を動かされやすいといえよう。

6　経営者と従業員の回答の比較

前節では従業員が経営理念をどう感じているかについて調査対象企業 5 社の従業員に実施した質問調査票調査の集計結果から分析を行った。本節では，経営者と従業員の考え方を比較し，統計分析によりその違いを明らかにしてみよう。

1）比較分析の方法について

経営理念に関する経営者と従業員の考え方を比較するため，経営者を対象にした質問調査と従業員を対象にした質問調査票でそれぞれ同じ内容の質問を行った。統計分析の手法としては，経営者向け調査と従業員向け調査という異なる 2 つの母集団の集計結果を比較するため，平均値の差の検定[396]により「経営者と従業員の『○○○○に対する考え方』には差がない」という帰無仮説を検定することにより，両者の考え方の違いを統計的に明らかにした。

分析ツールとしては，Microsoft® Office Excel 2010[397]へのアドオン・アプリケーションソフトである「エクセル統計 2008」[398]を使用して分析を行った。

主に比較した内容は,「経営理念への記載内容についての考え方の違い」,「ステークホルダーに対する考え方の違い」,「実践コミュニティに対する考え方の違い」,「経営者とのコミュニケーションに対する考え方の違い」,「自社の情報共有に対する考え方の違い」,「経営者と従業員の満足度と信頼に対する考え方の違い」についてである。

なお，今回の調査サンプルは経営者向け調査（101 社），従業員向け調査（112 人）共に 100 サンプルを超えていたため，正規分布による検定を行った。

2）経営理念への記載

経営理念の言葉について，経営者と従業員の考え方の違いについて，先述した SERVQUAL の考えに基づき，①「経営理念の形式性／暗唱のレベル（有形性)」，②「経営理念と代表者の言動の一致（信頼性)」，③「ステークホルダーへの製品・サービス提供の継続（反応性)」，④「自社製品・サービスの品質・信頼・品位（保証性)」，⑤「共感の

---

396 Excel 統計 2008 の「平均の推定・検定」,「対応のない 2 群の差の検定」メニューにある。
397 Excel2010 のバージョンは「(14.0.7106.5001)（32bit)」を使用した。
398 Excel 統計 2008 のバージョンは「Ver.1.24」を使用した。

Table 4.6　経営者と従業員の意識の違い（1）－経営理念への記載内容－

SERVQUAL　経営理念の形式性／暗唱のレベル

		経営者計	従業員計
5	暗唱できる	49	4
4	ほぼ暗唱できる	34	19
3	暗唱できないが知っている	15	70
2	あるのは知っている	1	18
1	知らない	1	0
―	無回答	1	1
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	10.2545
平　均	4.248	3.054	1.194	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.868	0.556		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.932	0.745	0.186		

SERVQUAL　経営理念と代表者の言動の一致

		経営者計	従業員計
5	一致している	69	43
4	やや一致している	25	27
3	どちらともいえない	4	25
2	あまり一致しない	1	7
1	一致しない	1	8
―	無回答	1	2
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	5.3572
平　均	4.554	3.750	0.804	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.710	1.739		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.842	1.319	0.476		

SERVQUAL　ステークホルダーへの製品・サービス提供の継続の表現

		経営者計	従業員計
5	されている	60	39
4	ややされている	34	37
3	どちらともいえない	4	24
2	あまりされていない	0	4
1	されていない	1	3
―	無回答	2	5
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	4.2308
平　均	4.446	3.804	0.642	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.850	1.637		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.922	1.279	0.358		

SERVQUAL　自社製品・サービスの品質・信用・品位の表現

		経営者計	従業員計
5	されている	61	55
4	ややされている	33	33
3	どちらともいえない	6	15
2	あまりされていない	0	2
1	されていない	0	3
―	無回答	1	4
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	2.9373
平　均	4.505	4.098	0.407	両側P値	0.0033 **
不偏分散	0.572	1.513		片側P値	0.0017 **
標本標準偏差	0.757	1.230	0.473		

SERVQUAL　共感の度合い

		経営者計	従業員計
5	共感する	79	40
4	やや共感する	18	42
3	どちらともいえない	3	18
2	あまり共感しない	0	3
1	共感しない	0	4
―	無回答	1	5
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	6.1440
平　均	4.713	3.857	0.856	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.467	1.655		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.683	1.287	0.603		

度合い（共感性）」について，Table 4.6 のとおり平均値の差の検定を行った。

検定の結果，これら 5 つの内容についてすべて 1%水準で有意であることが検証され，帰無仮説は棄却された[399]。つまり両者のこれら 5 つの要素に対する考え方には差があるということが分かった。

また，ここで 5 つの内容の平均値を比較すると，経営者の平均値は従業員の平均値より

---

399 以下，特に記載がない場合は，P 値はすべて両側検定である。

すべての内容で高くなっており，経営者は⑤→②→④→③→①の順に下がっていくのに対し，従業員は，④→⑤→③→②→①と最初に意識する内容が経営者は「共感の度合い」であり，従業員は「自社製品のサービスの品質・信用・品位」と異なっているが，経営理念の「形式性／暗唱のレベル」については共に最も低くなっている。このことから，経営者は，経営理念に対し共感と自らの言動の一致を意識しているのに対し，従業員は自社が提供する製品・サービスの品質を，共感以上に重視し，続いてその製品の提供先を意識していると考えられる。また，どちらも「経営理念」という言葉を暗唱することを他の要素と比較してあまり重視していないといえる。

3）ステークホルダーの重要度

次に,企業が重視するステークホルダーに関して経営者と従業員の認識の違いについて，一般的な企業でステークホルダーとされる，①「顧客」，②「従業員」，③「株主」，④「取引先」，⑤「地域」について，Table 4.7 のとおり平均値の差の検定を行った。

検定の結果，これら 5 つの内容についてすべて 1%水準で有意であることが検証され帰無仮説は棄却された。つまり両者のこれら 5 つのステークホルダーに対する考え方には差があるということが分かった。

また，ここで 5 つの内容の平均値を比較すると，経営者は①→②→④→⑤→③の順に下がっていき，従業員も経営者と同様①→②→④→⑤→③となっており，経営者と従業員でステークホルダーに関する重要度は同一であるにも関わらず，両者には差があるという結果になっている。このことから，経営者，従業員ともに，顧客を最も重要なステークホルダーと認識しており，その次に重要なステークホルダーとして従業員を認識し，取引先，地域と続くが，従業員の平均値は経営者の平均値をすべてのステークホルダーで下回っている。

ただし，従業員の場合は，自らをステークホルダーとした場合と取引先との差はほとんどない点は注意しておく必要ある。恐らく，従業員にとって取引先は実務を遂行する上で顧客に近い身近な存在であるためこのような結果になっていると推測できる。従業員向け調査では最も「取引先」の標準偏差が大きいことから，従業員によって重視するステークホルダーのバラツキが大きいことも指摘できる。

また，経営者も従業員のどちらも株主をステークホルダーとしてあまり重視していない点は特筆すべきであろう。これは今回の調査対象が中小企業が多いからとも，CSR 実践企

Table 4.7　経営者と従業員の意識の違い（2）ーステークホルダーー

ステークホルダー　顧客

		経営者計	従業員計
5	重視している	95	77
4	やや重視している	3	15
3	どちらともいえない	1	11
2	あまり重視していない	1	1
1	重視していない	0	0
ー	無回答	1	8
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変 数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	4.0549
平 均	4.871	4.286	0.586	両側P値	0.0001 **
不偏分散	0.393	1.900		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.627	1.378	0.751		

ステークホルダー　従業員

		経営者計	従業員計
5	重視している	83	45
4	やや重視している	16	23
3	どちらともいえない	1	27
2	あまり重視していない	0	4
1	重視していない	0	5
ー	無回答	1	8
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変 数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	7.1252
平 均	4.772	3.670	1.103	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.398	2.241		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.631	1.497	0.867		

ステークホルダー　株主

		経営者計	従業員計
5	重視している	28	10
4	やや重視している	22	10
3	どちらともいえない	28	41
2	あまり重視していない	11	8
1	重視していない	8	18
ー	無回答	4	25
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変 数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	5.7300
平 均	3.386	2.205	1.181	両側P値	0.0000 **
不偏分散	1.979	2.561		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	1.407	1.600	0.193		

ステークホルダー　取引先

		経営者計	従業員計
5	重視している	71	50
4	やや重視している	25	26
3	どちらともいえない	4	17
2	あまり重視していない	0	2
1	重視していない	0	1
ー	無回答	1	16
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変 数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	5.4321
平 均	4.624	3.661	0.963	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.517	2.947		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.719	1.717	0.998		

ステークホルダー　地域住民

		経営者計	従業員計
5	重視している	60	38
4	やや重視している	34	28
3	どちらともいえない	5	25
2	あまり重視していない	1	7
1	重視していない	0	2
ー	無回答	1	12
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変 数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	5.8235
平 均	4.485	3.509	0.976	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.612	2.468		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.782	1.571	0.789		

業であるからとも考えられるが，株主についてはどちらも他のステークホルダーに対して際立って平均値が低く，経営者においては特に標準偏差も大きいことから，株主というステークホルダーへの意識のバラツキが大きいことも指摘できる。

4）実践コミュニティ

続いて，企業における実践コミュニティ，あるいはそれらしきコミュニティの存在に対

Table 4.8　経営者と従業員の意識の違い（3）ー実践コミュニティー

実践コミュニティ／組織横断的プロジェクト等の有無

		経営者計	従業員計
	ある	42	81
	ない	57	23
	無回答	2	8
	質問→	Q24	Q12
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	5.6899
平　均	0.455	0.866	0.411	両側P値	0.0000 **
不偏分散	0.290	0.261		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.539	0.511	0.028		

実践コミュニティ／会社が関与しないグループの有無

		経営者計	従業員計
	ある	15	12
	ない	83	95
	無回答	3	5
	質問→	Q25	Q16
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	0.1719
平　均	0.208	0.196	0.011	両側P値	0.8635
不偏分散	0.226	0.249		片側P値	0.4317
標本標準偏差	0.476	0.499	0.024		

従業員間の意識の違い

		経営者計	従業員計
5	ある	9	24
4	ややある	36	29
3	どちらともいえない	18	39
2	あまりない	27	10
1	ない	9	4
ー	無回答	2	6
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	1.9285
平　均	3.030	3.366	0.336	両側P値	0.0538
不偏分散	1.529	1.712		片側P値	0.0269 *
標本標準偏差	1.237	1.308	0.072		

する経営者と従業員の考え方の違いについて，Table 4.8 のとおり平均値の差の検定を行った。

先行研究で確認したとおり，本項でいう実践コミュニティは，コンサルタント転身後の Wenger がいう後期実践コミュニティとは異なる。実践コミュニティは「どこにでもある」コミュニティであるが，それが存在するためには，コミュニティへの参加（相互関与）と，コミュニティで共有され（共有領域），そしてその結果としてその存在を説明するものが作られる必要（共同の企画）がある。共有されるのはバウンダリー・オブジェクトである経営理念であり，共同の企画として作られるものが実践コミュニティで行われる経営理念の実践である。ここでは実践コミュニティが生まれるきっかけとしてのプロジェクト組織や非公式グループの存在，また従業員間によって経営理念に対する意識が違うかどうかを確認した。

検定の結果，組織横断的プロジェクトの存在については 1%水準で有意であることが検証され帰無仮説は棄却された。つまり，経営者と従業員では，組織横断的プロジェクトの存在についての考えには差がある。一方，会社が関与しないグループの存在と従業員間の経営理念に対する意識の違いについては有意差が検証されなかった。つまり，会社が関与

Table 4.9　経営者と従業員の意識の違い（4）－コミュニケーション－

コミュニケーションの機会

		経営者計	従業員計
5	多い	8	13
4	やや多い	23	23
3	ふつう	51	33
2	やや少ない	13	12
1	少ない	4	29
―	無回答	2	2
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	2.1817
平　均	3.119	2.759	0.360	両側P値	0.0291 ＊
不偏分散	1.006	1.932		片側P値	0.0146 ＊
標本標準偏差	1.003	1.390	0.387		

コミュニケーションの量

		経営者計	従業員計
5	多い	7	5
4	やや多い	15	21
3	ふつう	56	46
2	やや少ない	17	12
1	少ない	4	24
―	無回答	2	4
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	2.2844
平　均	2.980	2.634	0.346	両側P値	0.0223 ＊
不偏分散	0.940	1.531		片側P値	0.0112 ＊
標本標準偏差	0.969	1.238	0.268		

経営者の話の分かりやすさ

		経営者計	従業員計
5	分かりやすい	26	21
4	やや分かりやすい	40	52
3	どちらともいえない	21	25
2	やや分かりにく	11	6
1	分かりにくい	1	6
―	無回答	2	2
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	0.6367
平　均	3.723	3.625	0.098	両側P値	0.5243
不偏分散	1.242	1.264		片側P値	0.2622
標本標準偏差	1.115	1.124	0.009		

しないグループの存在と経営理念に対する従業員間の経営理念に対する意識には両者の意識に差がないということになる。

5）経営者とのコミュニケーション

組織においてコミュニケーションは重要な役割を果たすが，実践コミュニティにおいても同様である。経営理念の浸透において，従業員が成文化された経営理念だけでは伝えられなかった部分を学習する場が実践コミュニティであり，複数の実践コミュニティのブローカーとなるのが経営者あるいは経営者の右腕であると考えられる。実践の中で経営理念のいわゆる暗黙知部分を学ぶためには，まず経営者と従業員の間のコミュニケーションに関する認識の違いを確認し，その違いを埋めることが必要である。そこで，Table 4.9 のとおり，コミュニケーションの機会，コミュニケーションの量，経営者の話の分かりやすさについて平均値の差の検定を行った。

検定の結果，コミュニケーションの機会とコミュニケーションの量については，5%水準で有意であることが検証されたものの，経営者の話の分かりやすさについては有意差が検

Table 4.10　経営者と従業員の意識の違い（5）－情報の共有－

会社の風通しについて

		経営者計	従業員計
5	いい	13	5
4	ややいい	54	30
3	どちらともいえない	23	45
2	やや悪い	8	16
1	悪い	1	13
―	無回答	2	3
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差
n	101	112	
平　均	3.634	2.902	0.732
不偏分散	0.954	1.297	
標本標準偏差	0.977	1.139	0.162

正規分布を用いた検定	
統計量:z	5.0472
両側P値	0.0000 **
片側P値	0.0000 **

会社の業績について

		経営者計	従業員計
5	全て伝えている／よく知っている	19	19
4	ほとんど伝えている／ほとんど知っている	36	11
3	だいたい伝えている／だいたい知っている	34	45
2	あまり伝えていない／知らないこともある	8	21
1	全く伝えていない／全く知らない	1	13
―	無回答	3	3
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差
n	101	112	
平　均	3.545	2.938	0.607
不偏分散	1.210	1.681	
標本標準偏差	1.100	1.296	0.196

正規分布を用いた検定	
統計量:z	3.6950
両側P値	0.0002 **
片側P値	0.0001 **

証されなかった。

つまり，コミュニケーションの機会，量については，経営者と従業員の考え方には差があることが分かった。また従業員のこれらに対する標準偏差は大きく，人によって感じ方に随分バラツキがあること分かる。これは会社の規模や回答者の職位によって経営者とのコミュニケーションの機会が異なるためと考えられる。しかし，代表者の話の分かりやすさについては両者の考えには差がないことから，経営者と従業員の考え方は非常によく似ているといえ，両者とも代表者の話は分かりやすいと捉えていると考えられる。

6）情報の共有

次に組織における情報共有の感じ方,すなわち会社の風通しと会社の業績公開について,経営者と従業員の間で認識の違いを確認するため，Table 4.10 のとおり平均値の差の検定を行った。

検定の結果，会社の風通し，会社の業績公開のどちらも共に 1%水準で有意であることが検証され，帰無仮説は棄却された。つまり両者のこれらに対する考え方には差があるということが分かった。

会社の風通し，会社の業績公開のどちらについても平均値は代表者が従業員を上回っており，これらのことから代表者が考えているほど従業員は会社の風通しがよいとは考えておらず，また会社の業績もあまり公開されていない，すなわち情報共有がされているとは認識していないと考えられる。

Table 4.11　経営者と従業員の意識の違い（6）－満足度と信頼－

従業員の会社に対する満足度（ES）

		経営者計	従業員計
5	満足	11	14
4	やや満足	46	33
3	どちらともいえない	33	38
2	やや不満足	7	18
1	不満足	1	5
―	無回答	3	4
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	2.0272
平　均	3.495	3.188	0.308	両側P値	0.0426 *
不偏分散	1.032	1.433		片側P値	0.0213 *
標本標準偏差	1.016	1.197	0.181		

顧客の自社に対する満足度

		経営者計	従業員計
5	満足	16	3
4	やや満足	64	55
3	どちらともいえない	18	46
2	やや不満足	0	2
1	不満足	1	0
―	無回答	2	6
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	4.0008
平　均	3.871	3.366	0.505	両側P値	0.0001 **
不偏分散	0.733	0.973		片側P値	0.0000 **
標本標準偏差	0.856	0.986	0.130		

従業員の会社に対する信頼

		経営者計	従業員計
5	信頼している	27	24
4	やや信頼している	57	38
3	どちらともいえない	12	33
2	あまり信頼していない	2	8
1	信頼していない	1	5
―	無回答	2	4
	計	101	112

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変　数	経営者計	従業員計	差	正規分布を用いた検定	
n	101	112		統計量:z	3.3417
平　均	4.000	3.500	0.500	両側P値	0.0008 **
不偏分散	0.880	1.532		片側P値	0.0004 **
標本標準偏差	0.938	1.238	0.299		

7）満足度と信頼

最後に，従業員満足と顧客満足，そして従業員が自社に対して抱く信頼について，経営者と従業員の間で認識の違いを確認するため，Table 4.11 のとおり平均値の差の検定を行った。

検定の結果，従業員満足は 5%水準で，顧客満足の捉え方及び自社に抱く信頼については 1%水準で有意であることが検証され，帰無仮説は棄却された。つまり経営者と従業員の考え方には差があるということが分かった。

経営者，従業員の平均値を見ると，両者とも従業員が自社に対して抱いている満足感以上に顧客は自社に満足していると考えており，これは自分達が満足しているからこそ，顧客も自社に対して満足しているという満足の連鎖の可能性が考えられ，それ故従業員は自社を信頼していることが分かる。

7　経営者と従業員へのヒアリング調査

本節ではTable 4.2で示した5社の経営者と従業員に対して行ったヒアリング調査の結果を，経営者の考える経営理念，業務における暗黙知，ステークホルダーに対する共通認識，経営者と従業員のコミュニケーション，従業員の考える経営理念と業務上の暗黙知の5つの視点から見てみよう。

1）経営者の考える経営理念，信頼と人事考課

まず，本項の中心テーマである経営理念について，調査対象企業の経営者はどのような考えを持っているのであろうか。

この問いに対し今回唯一現経営者で経営理念を策定していない大川印刷の大川氏は「経営理念に関することでいえばまだまだできてないことがある」が「私が突っ走っていって，社員さんが理解できないっていうことがないようにしていかなくちゃいけない，ギャップをどう埋めるかを心配しながらやっています。」と自分と従業員との感覚の違いの擦り合わせが難しいと話す。八雲堂の廣澤氏は「組織ってどちらかというと理念があってこそ動くものだと考えているんですね。それが大事だと。」述べ，その想いから「代表になるって決まってからは，まずは経営理念を作って，社員全員の前で宣言しました。」と言うが，「経営理念だけを毎日やっても，実際の毎日の仕事の中では壁を作ったり，高飛車だったりするとダメですからね。」と経営理念の伝え方の難しさを話す。石井造園の石井氏は「経営理念はなくてもいい，っていう人もいますが，僕はあった方がいいと思います。自分の考えを分かりやすく伝えたり，進化させたりしていく上で，あと，何かアクションを起こしていく上で，そういったことも同じ意味合いだよね，っていうような，考える尺度の大本になるものが経営理念じゃないんでしょうか。」と，経営理念を自分の考えの尺度として捉えている。エンタープライズサービスの藤原氏は「当社の経営理念は少し難しいですかね。こうでもありたいし，こうでもあってほしいといろいろ詰め込みすぎて，少し欲張っているのかもしれませんね。」と話し，自社の経営理念に記した複眼思考，物事の多面的な見方を従業員に伝える難しさを述べている。

経営理念に対するこうした考えを有している調査対象企業であるが，経営理念を従業員に浸透させるにあたり，どのような点が障壁となる，すなわち難しいと考えているのだろ

うか。

この問いに対し，岩井の胡麻油の岩井氏は「障壁っていうより，どうやって徹底させるかが経営理念って難しいんだよ。浸透っていうよりもね，経営理念っていうのは実行しないと意味がないんだよ。頭で分かってもやらなければね。僕は経営理念の実践って言ってるんだけどね。」と理念の浸透を「実行」あるいは「実践」と置き換えて話し，経営理念を行動に移すことの難しさを強調する。廣澤氏は「自分達がやっている仕事と経営理念とのギャップをどうやって納得させるか」,「経営理念を従業員に納得させるのが 1 番難しいですね。」と語り，経営者と従業員の成文化された経営理念の解釈の違いから生じるギャップをどう埋めていくかが難しいと語る。石井氏は「己の怠慢さだけじゃないでしょうかね。だって，僕が社員に言ったことって，社員からすれば絶対じゃないですか。そういうことも込みでコミュニケーションですからね。」と，経営理念を浸透させるためには，それを伝えるという経営者の意思を継続させていくことが必要であり，コミュニケーション不足は経営者の怠慢ですらあると述べる。また藤原氏は新人にまだ自社の経営理念が浸透していないことについて,「私の言い方が不足しているのかもしれませんが。日頃の多忙さでゆっくりと思慮深く考えを合わせることができないので，それが障壁となっているかもしれません。」と，理念が浸透していない理由は自らの努力が足りないと自戒する。

調査対象企業の経営者は，経営理念は実践することが必要であり，それを従業員に促すためには経営者の弛まぬコミュニケーションが必要であると述べるが，人はそう簡単には行動しない。一般に人と人，人と企業との関係には信頼が必要であると言われる。それでは調査対象企業の経営者は信頼する側の特性としての「信頼」や信頼される側の特性としての「信頼性」をどのように考えているのだろうか。

この問いに対し，岩井氏は信頼する側の立場から,「従業員に対する信頼とか，人に対する信頼っていうのもあるだろうし，それから経営に対しての信頼っていうのもあるだろうし，幅広いよね。難しいな。非常に難しい。」と話し,「トップとして信頼してなかったら経営はできないね。（中略）ただ，そういう側面もあると同時に，経営トップっていうのは基本的には人を信頼してない部分もあると思うんだよ。完全に信用してしまったら，何も見えなくなっちゃうからね。」と，経営者として取引先や従業員を信頼することの難しさを語る。それに対し大川氏は信頼される側の立場から「何事も正直が 1 番ですかね。悪かったことは悪かった，失敗は失敗だったと認めることですかね。悪いことはすみません，よかったらありがとう，当たり前のことをやっぱり繰り返し繰り返しオープンにしていくと

いいますか，何かあったとき，こういう問題が起きたけど，今後は大丈夫なようにしようと。」，廣澤氏は「100 万回の言葉よりも行動で示して，信用の創造を積み重ねていくしかないんじゃないでしょうか。これはもうお客様との間もそうですし。積み重ねが信用の創造だと。」，石井氏は「真摯さ，っていうか，ひたむきさ，でしょうかね。信頼ってどうやって得ていくかっていうと，ひたむきにやっているってことでしょうか。僕はひたむきにやっている人を信頼してますしね。」，藤原氏は「信頼とは，物事に対して誠実に向き合っていく心じゃないでしょうか。それが対組織であっても，組織は個人の集まりですから，まず個人の中でそれが生まれてこないといけない，っていうのがあるんですね。」と，それぞれ信頼される側の立場を「正直」，「行動の積み重ね」，「ひたむきさ」，「誠実」といったキーワードで示している。

このように調査対象企業の経営者は経営理念を重視し，取引先を信頼し，また顧客や従業員，取引先に信頼されることの難しさを語るが，経営理念は実践されて初めてその効果を発揮する。経営理念を実践するのは従業員であるが，企業は従業員が経営理念を実践することをどう評価しているのだろうか。

この問いに対し，それぞれの企業が人事考課ないし査定の対象としていると回答しているが，その対応は経営理念の実践と直接結びつくものではない。たとえば岩井氏は「経営理念っていうよりも勤務態度を見ているね。それが経営理念に繋がるかもしれないけど，一所懸命働いてるとか，さぼってないかとか，言われたことはきちっとやっているかとかね。」と，経営理念の理解は従業員の行動の前提として捉え勤務態度を評価しているのに対し，藤原氏は「能力のレベルでお給料，時給が違うように査定しています。その査定は，仕事をどのようにこなすかっていうのを見ています。それで，本人がどれだけレベルが高いか，仕事の能力は高いけれど，社内での人間関係はどうだとか，そういう総合点で評価するようにしています。」とし，その上で個々の能力を評価している。このことから経営者は経営理念の重要性を話しながらも，従業員に対して経営理念を全面に出した評価を行ってはおらず，あくまで経営理念は従業員の行動の前提として捉えていることが伺えよう。

2）業務における暗黙知

次に業務を遂行するにあたり，マニュアル化できない業務知識の有無について，調査対象企業の経営者はどのような考えを持っているのであろうか。

この問いに対し，岩井氏は HACCP（Hazard Analysis and Critical Control Point）

やJAS（Japanese Agricultural Standard）など食品製造に関する規格に対応しているが，「胡麻の場合って，『経験と勘』がものをいう時があるんだよ。（中略）マニュアル化できないのは『経験と勘』で，現場でしか覚えられないものかな。従業員の替えが利かない部分だね。」と製造業でよくいわれる属人的な「経験と勘」の重要性について話し，大川氏も「語り継いで行く部分っていうことかな。マニュアル化したものは，今はたくさんありますけど，ISOの手順書とかね。マニュアル化できない業務知識っていうのは，語り部に語ってってもらうっていうのがあると思うんです。社長が組織のトップにいても，社長じゃない人が伝えたことのほうが伝わるっていうこともあるんですよ。それがマニュアル化できない業務知識かな。」と，その対象に関わった人から，しかも直接でないと伝えられないものがある，と指摘している。その一方で石井氏は「当社で扱っている商品は植物という生きたモノですから，OJTによる教育だけだと不確かなものになってしまい，どうしてもダメなんですよ。OJTにおいても確かな基準を何か用意していないといけないとは思っています。」と，マニュアルの重要性を語る。また，廣澤氏は「マニュアル化できない業務には都度対応していますね。都度のコミュニケーションでの対応です。」とし，藤原氏も「そういうものはありますね。それを伝えるときには実務を通しながら，相手の社長と一緒に仕事で組むことがありますので，ケース・バイ・ケースで，考え方や視点を変えてみなければ決して良い結果は生まれないということを常に言ってます。」と2人ともサービス業ならではの難しさを踏まえて語っている。これらの発言から，業種を問わず企業の実務にはマニュアル化できない，すなわちコード化できない，または言語化することが難しい暗黙知が明らかに存在しており，それを従業員は日々の実践コミュニティへの参加と言語・非言語コミュニケーションの中で学習していると考えられる。

こうした日々の実践の中で業務上の暗黙知や経営理念の暗黙知部分を伝えていくのは経営者や経営層の役割だと考えられるが，彼ら以外にはどういった人がいるのだろうか。従業員を対象とした質問調査票で経営者の次に「経営理念」で思い当たる人を実名で尋ね，その結果を各企業の代表者に見てもらったところ，岩井氏は「経営層だけだね」と述べたが，同社は岩井氏と総務部長，工場長のトロイカ体制であり，それが素直に回答に表れた結果だといえよう。大川氏は「名前が挙がった人を見ると，やっぱりなぁ，と思いました。そのうちの何人かは管理職ではないんですが，彼らを引き上げるのが私の仕事なんだなと。（中略）私から見て，リーダーシップを発揮しつつある人が選ばれてるんだな，と思いましたね。」，廣澤氏は「名前が挙がっているのは，だいたい課長，係長といった管理職が多

いですね。随分たくさん挙がってますね。役職についていない人も 3 名ほどいます。役職外の人は意外な人もいますね。」，石井氏は「従業員のほかに，妻が入っていましたね。妻の存在は大きいですね。社員の心を掴むのがとても上手いと思います。（中略）入って 1 年目の社員も名前が挙がってますし，従業員がどんなところを見てるのか，よく分からないですね。」，藤原氏は「名前が挙がっている 2 人は，年齢の違いはありますがリーダーですね。」と，ほとんどの企業で役職にある経営者のブレーンあるいは右腕的存在が従業員から記名されているほか，管理職でなくても，リーダーシップを発揮し，他の従業員の心を掴むのが上手い人が記名されており，その結果は各企業の経営者も納得していることから，こうした人材が経営理念を現場に伝えていると考えられる。

3）従業員へのステークホルダーの周知とステークホルダーとしての従業員

一方，企業における暗黙知の伝達者は判明したが，そもそも調査対象企業の経営者は自社が果たすべき責任の対象である自社のステークホルダーをどのように従業員に周知しているのだろうか。

この問いに対し岩井氏は「朝礼や個人的に僕が話をしたりね，あとは社内向けにかわら版っていうのを出していてね。」と，従業員全体に対してだけでなく，従業員個々に話しかけたり，ツールを使うことで自社のステークホルダーを周知している。また大川氏は「これは最近特に思っているのは，地域貢献活動ですね。それも自分達が楽しめる地域貢献活動ですね。」と地域というステークホルダーを伝えるためには，地域に従業員を馴染ませることがまず必要であると述べる。廣澤氏は朝礼で経営理念やステークホルダーについて話すことが多く「皆でディスカッションするというスタイルではなくて，僕の方からどう思うと問いかけることが多いですね。」とし，その内容は「まずはお客様を大事にしなさいと。（中略）あと，社員がいいことをしたら，細かいことでも，ありがとう，といって褒めたりしますね。」とし，従業員に自分の頭で考えることを促す。石井氏は「特に何かするっていうことはなく，普通に話してますかね。」と言いながらも業務報告書の書式をステークホルダーを対象にするよう改め，従業員が日々の業務の中でステークホルダーとは何かを考えるようにしているとする。藤原氏は顧客第一主義を掲げ顧客であるステークホルダーを普段から意識させているほかには「特にこうやって周知させているっていうのは，具体的には乏しいかもしれませんね。」と述べる。このように調査対象企業では，経営者は普段の活動の中で従業員に自社のステークホルダーが何であるかを伝えている。しかし，従業

員に顧客や取引先，地域，株主等が自社のステークホルダーだということを伝えることと，自社の従業員をステークホルダーとして捉えることは根本的に異なっている。前者は従業員がこれらステークホルダーに対して対応するのに対し，後者は企業自身がステークホルダーである従業員に対応する必要があるからである。では経営者は，ステークホルダーである自社の従業員をどのように捉えているのだろうか。

この問いに対し，岩井氏は「ウチの会社はファミリーだと思ってるんだよ。社員も家族の一員だと。家族が幸せに不安なく暮らせる，岩井の胡麻油で働けて良かったなってね。」と述べ，現実的には難しいことを理解しながらも従業員を単なる従業員としては見てはいない。大川氏は「会長がインタビューで，大川印刷が長生きしているその秘訣はって訊かれると，それは明確に社員さんを大切にしてきたからです，って言うんですね。私はまだそこまで言える状態にはなってませんが。」とし，会長が何故そう断言できるのかについては「会長は父が倒れたことで専業主婦から急に経営者という立場に突き落とされたっていうか，それでやっぱり社員さんに支えられてきたっていう気持ちが強いんじゃないんでしょうか。」と話す。廣澤氏は「従業員も当然ステークホルダーです。企業は人なりですし，ウチの場合は特に人が変わってしまうと，売上がガクッと下がりますしね。」と企業は人ありきと語り，石井氏は「もちろん一番大切なステークホルダーですよ。毎年 CSR 目標というのを定めてるんですが，平成 25 年度の CSR 目標のトップが，社員研修旅行に行く！ですからね。」と従業員の大切さを口だけではなく行動で証明しようとしている。藤原氏は「よく話題にはしていますよ。宝物ですよって。ですから，私がみんなのことを宝物だと思っていると思いますよ。口にしないと伝わらないこともあると思います。」とこれ以上ない「宝物」という言葉で従業員を表現している。このように全員がステークホルダーとしての従業員を言葉は違えど，大変重視していることが確認できた。

では，調査対象企業はこのように重要と考えている従業員を採用する際にどういった点を特に重視しているのであろうか。

この問いに対し，岩井氏は「新卒は採用してなくて，皆中途採用なんだけれど，結局は面接重視。中途採用って転職を繰り返してる人が多いんだよね。あんまり多いのは良くないけど，その辺は人物本位で見てるね。」と述べ，大川氏は「結局人柄ってすごく大事で，それを見極めるのにまだまだいろいろ注意していかなくちゃいけないな，と。何回も会ったりね。」，廣澤氏は「やっぱり，人材の適性を考えますね。ウチのような小さな会社には次から次へと人が来るわけではないので。人間性も見ますし，その人間がウチの会社にき

て，水に合うかどうか，ですかね。」，石井氏は「人を見るってことなんでしょうけど，やっぱり CSR に興味がある人の方が採用しやすいですね。」，藤原氏は「採用の基準は，経理の最低限の知識と今のような IT 社会では，むしろパソコン操作に比重を置くようになっていますね。」と，全員が採用にあたってはそのキーとなる言葉は「人物本位」，「人柄」，「人間性」と異なるものの人物重視であり，代表者によってその人物の見極め方が能力に重きを置くか，人格に重きを置くかで異なることが分かった。

4）経営者と従業員のコミュニケーション

調査対象企業の経営者はそもそも自社の経営理念の言葉を考えるとき，どういった点に注意したのであろうか。

この問いに対し，岩井氏は「あんまり意識したことはないけれど，岩井の胡麻油としてやらなきゃいけないこととか，将来的にこんな風な会社にしたいとか，そういうことはきちっと入れておこうと。（中略）言葉自体の伝わり易さ，伝え易さってことについてはあまり意識はしていないかな。」と，自社のミッション，ビジョンを織り込むことを意識したと述べ，廣澤氏は「先輩社長の話を聞くと，企業というのは 2 人以上になったら公の器であるから，自分のモノではなくなるので勝手なことはできないと。それが強く耳に残っていて。」と「公器」という言葉に強く惹かれたと話す。石井氏は「毎年 CSR 報告書を書いていて，（中略）1 面の同じところに経営理念を入れてる部分がありますから，文章を考える度に，目に入ってくるので，毎年見直してることになるんですよ。ある意味振り返りになってますね。」と，経営理念自身を意識的に見直しているという。藤原氏は「言葉の言い回しとか，自分の想いをどう表現したら良いのか，文才がないため，実のところ大変苦労しました。最後まで悩んで，私なりに経営に関する心得として決定しました。」と，自分の想いの表現に悩んだと打ち明ける。このように見てくると，調査対象企業においては，自分の想いの表現について意識したという話はあるが，経営理念の受け手，すなわちステークホルダーの中でも特に従業員に対して配慮したという話は聞けなかった点が思いのほか意外であった。

では，調査対象企業の経営者は従業員と話をする際に，どういった点に注意しているのであろうか。

この問いに対し，岩井氏は「相手の気持ちを尊重して傷つけないってこと，相手の立場に立って話すってことかな。相手の人格を踏みにじるような話し方は僕は一切しないね。」

と言い，大川氏は「井上ひさしさんが言っていた『むずかしいことをやさしく，やさしいことを深く，深いことをおもしろく』っていうのは意識していますね。」と語る。廣澤氏は「まず褒めること，怒らないことですね。後は，みんなの前では愚痴を言ったり怒らないようにはしています。」と述べ，石井氏は「痛いところを突かないってことでしょうか。（中略）人によって気にしているところが違うので難しいですが。」と話す。藤原氏は「声掛けを意識しているっていうことのほかに，みんなは違うように感じているかもしれませんが，公平感をもって接したいと思っています。ですから誰がいいとか悪いとかではなく，いいところがごく自然に見えてきますね。」と言う。それぞれ，「尊重」，「やさしく」，「褒めること，おこらないこと」，「痛いところを突かない」，「公平性」と五者五様であるが，全員が従業員とのコミュニケーションを意識していることが分かった。

次に，調査対象企業の経営者は従業員とのコミュニケーションの機会や回数，量についてどのように感じているのだろうか。

この問いに対し，岩井氏は「コミュニケーションの定義にもよるかな。アフター5 に飲みに行くことをコミュニケーションっていう人もいるだろうし，僕だったら社内をぐるっと回ってね，1 人ひとりに声を掛けるのもコミュニケーションだと思ってるし。そういうコミュニケーションはすごくあるよ。ウチは小さな会社だし。でも社員と社員のコミュニケーションっていうのはないかな。ルーティンの営業会議や製販連絡会議なんかはあるけどね。」と，経営者の頻繁な従業員への声掛けはあるが，従業員間の横のコミュニケーションは少ないと話す。大川氏は「ウチでは朝のレビューミーティングっていってるんですけど，私が発表する前に社員さんが発表して，それに対して他の社員さんがどういう意見を持ったかって全部話してもらってから自分が話すっていうスタイルにしているんですよ。だから，社員さんが私のいる前で話す量はここ何年かで増えています。」と述べているが，大川印刷ではこの他に部門を越えた全員参加の各種委員会が設けられており，従業員間の横のコミュニケーションも重視しているという。廣澤氏は「少ないと思いますよ。ちょっとした雑談はするんですよ。人がいればつかまえて，今日はどうだったとか，いろいろ聞いたりするんですけど。」と，営業部門の従業員が多い同社では，経営者と従業員がコミュニケーションをとれる機会は貴重であるという。石井氏は「毎週月曜日にみんなで掃除をして，その後に倫理的行動規範を月に 1 回発表してますね。あと ISO 会議は第 1 水曜日の夜にお弁当つきでやっています。CSR については ISO 会議をやるときに，少しやるぐらいですかね。あと変わったやり方としては，僕が外部の人に呼ばれて何かお手伝いや講演を

する時なんかは，必ず社員を連れていくようにしています。」と，コミュニケーション機会を増やすことで，小規模企業の弱みを強みに変えている。藤原氏は「当社はワンフロアで仕事をしていますが，最近では打ち合わせ，班長会議を，月に 2〜3 度やっています。従業員とするときには，社内のコミュニケーションをどういう風に捉えるかで違ってきますけど，私は 1 日に 1，2 度は必ず声を掛けて，話してみるように心掛けています。みんながその様子を見ていますね。」と，同社も従業員間の横のコミュニケーションや従業員への声掛けを重視している。これらから，調査対象企業は数少ない経営者と従業員のコミュニケーションの機会を如何に有効に利用するかを常に検討しているといえよう。

最後に調査対象企業の経営者は自社の会議や委員会に出席しているのだろうか。

この問いに対し，岩井氏は「僕が出ないときは，別の役員か工場長が出てるかな。」と言い，大川氏は「委員会はほとんど出てないです。時折顔を出しますが，予定が合わないこともあるので。」と述べ，廣澤氏は「社内の会議は出席しますね。他の予定が入ってしまい出席できないこともありますが。会議にはほぼ必ず専務と 2 人で出席しています。」と語り，石井氏は「僕は社内の会議や委員会にはほとんど出ていますね。逆に言うと，僕の都合に合わせて会議や委員会の日程を調整してもらっています。ウチの場合は小さな会社ですから，ほぼ全員で何事も打ち合わせをするので，会議や委員会の掛け持ちっていっても全員ですかね。」と話し，藤原氏は「毎月の会議には必ず出席しますけど，委員会は独自で開催しているので，入る時もありますし，入らない時もあります。入らない時でも結果報告はあります。私以外に掛け持ちするのは班長ですね。」と述べる。これらから調査対象企業の経営者の自社の会議や委員会への出席は企業毎に異なっており，従業員との個別コミュニケーションほどは意識していないと考えられる。

5）従業員の考える経営理念と業務上の暗黙知

最後に調査対象企業の従業員へのヒアリングから，従業員が経営理念をどう捉えているか，また業務上の暗黙知をどのように学んでいるか整理してみよう。ヒアリングを行ったのは 3 社 3 名の従業員で，それぞれ，従業員を対象とした質問調査票で経営者の次に「経営理念」で思い当たる人として名前が挙がった方達である。

まず，大川印刷の営業部・X 氏（女性）は「会社に入社してまず経営理念を見たときに，日本の会社だな，と思いました。」と言う。X 氏は現在 2 社目，同社での勤続は 11 年になるが役職にはついていない。X 氏の前職は大川印刷より大きな同業者であったが，前の職

場では「個人成果主義を強く出されていて，ものづくりに対しての想いをあまり感じられなかったんです。」と，その違いに驚いたという。X 氏は大川印刷に転職する際，先代の社長が印刷会社としては珍しい女性社長であり，「(中略)どれだけ苦労されているのかなと。経営理念を見たときに，そういった社長の思いがこの中に凝縮されているのかな，と女性として共感を覚えるところがありました。」と話す。そして現在，大川印刷は印刷業としての特性を活かし，さまざまな社会的課題に取り組んでいるが，そんな同社の在り方を「哲郎社長の場合は前々から社会貢献はいろいろやられていた方だったので，そういうのを会社内から見ていて，こんな社会活動なんかもあるのか，と自分なりに考えて。そしてそれを会社の中でどうやって仕事に活かしていけばいいんだろうか，と自分なりに勉強させてもらいながら，自分なりにアレンジをして提案させてもらってやってみたりしています。」と語る。大川印刷はこうした会社の方針が分からない外部の人から見ると，「印刷会社が本業と全然違うことをやって何の得になるの，とかこういうことをやってどういうところにお金が落ちていくんですか，とよく聞かれる」ことがあるというが，X 氏は朝ミーティング等の情報共有の場で，こうした，本業とかけ離れて見える活動から，本業に繋がる成果報告を聞き，時間はかかるが成果は出ていると感じており，「これはやって損はないことなんですよ，っていうことを伝えられるかなと。まずは人との繋がりを大切にしたい」と語る。

また，現在大川印刷はさまざまな委員会活動を行っているが，大川氏は以前「コンサルタントの言われるままにやったら大失敗」した経験があるため，じっくり時間をかけてこうした活動に取り組んでいる。X 氏も「委員会活動の発足当時から関わっていたんですが，以前は社長が発言すると，みなさん誰も意見を言わなくなってしまってディスカッションにならなかったり，各委員会ごとに会議をしていても，話すのは委員長とリーダーだけとか。」と，当時の難しさを語るが，しかし現在では「こういうことしたいんだけどとか，こういう相談があるんだけどとか言うと，みんなが活発に意見を出してくれて解決に向かいますね。（中略）自分達がやりたいって思うことが増えてきたのかもしれないですね。」と述べている。

業務上の暗黙知については，「ありますね。人を見ながら，自分だったらこうするかな，とか。この人がこういういいことをしてるっていうことが分かれば，こうしてみようかなとか。自分で想像しながら取り込んでいます。あとは失敗から学ぶっていうところがありますね。」と話し，これは実践コミュニティからの学習を裏づけているといえよう。

次に石井造園の CSR サブリーダー・Y 氏（男性）は経営理念を暗唱できるかとの問いに「暗唱できないですよ（笑）。あんまり経営理念について考えたことってないですね。」と答えている。石井造園について Y 氏は「風通しがいい会社だと思います。たとえば，社員同志，同僚の中で小言が出るってことがないんです。（中略）裏で誰かの悪口を言ったりすることはなく，直接みんなで話をしていますね。」と語り，代表者である石井氏の人柄について「あんまり，社長，って感じでツンツンしていないですね。（中略）ウチの社長は逆で，どんどん社員に近づいてくるんですよ，だから逆に社員が退いて行くっていうか（笑）」と話す。Y 氏も石井造園以外での勤務経験があるが，その会社は同社よりも小さかったにもかかわらず「社長の方から，従業員に寄ってくるって感じは全くなかったですね。」と語る。

また業務上の暗黙知については，「私はもともと植物を扱うような仕事を経験したことはないので，お客様から予め指示されたようなことは調べていきますが，そうでないときは，現場の人間をお客様先に連れて行って，彼らがお客様に話していることを，横でメモを取るなんかして覚えています。」と，石井造園は小規模企業であるので企業自体が実践コミュニティであると感じられるが，顧客先に動向する従業員を選ぶところから複数の実践コミュニティの存在が伺える。

最後にエンタープライズサービスのリーダー・Z 氏（女性）であるが，Z 氏は現在同社に勤務して 11 年目であり，先輩が定年退職したことにより，現在最もベテランの社員の 1 人である。Z 氏に同社の経営理念について尋ねると，「本当に難しいというか，当たり前というか。社長のおっしゃる当社の理念というのは確かにそのとおりというのはあるのですが,難しく考えすぎると,何がどうと説明してといわれても難しいっていう認識ですね。」と語る。続いて暗唱できるかとの問いには「それをいつも頭にたたき込んでいるかというとそうでもないですけれど，結果的には皆さん理念に沿ってやっていると思います。」と話すが，「お客様第一主義って意外と難しいことをやってるのですけれども，でも，お客様にとって何が一番大切なのか，ということと，やっぱりこうなるにはお客様にも事情があったのでしょうという経営理念を共有して進んでいってますね。」と暗唱はできないが同社の経営理念の最も重要な部分は，常に意識していると述べている。

業務上の暗黙知については,新人の知識レベルは以前に比べて格段に高くなっているが,「当社独特のやり方があり，内容も違うし，お客様にも変化があり今迄のやり方があてはまらないくらい本当にいろいろ変わっています。」とサービス業ならではの難しさととも

に業務上の暗黙知があることを語り，そうした中で仕事を円滑に進めるために「それぞれ自分が担当しているお客様があるので，みんな必死です。加えて，委員会があるので良く話し合いますね。」と頻繁にコミュニケーションをとっている。エンタープライズサービスも石井造園と同様企業自体が実践コミュニティと感じられるが，「長年勤めていると人の性格，仕事の進め方が短い間にだいたい分かってきます。それでもそれぞれの個性を尊重しながら,当社のやり方に沿って仕事を進めるためにはどうしたら良いかを考えますね。」と，個々の特徴を把握しながら業務を進めていることから，複数の実践コミュニティの存在が伺えるといえよう。

8　仮説の検証と解釈

本節では，前節までの調査，分析を踏まえ，第 3 章で提示した 5 つの仮説を検証し，その結果を分析する。

検証は統計分析による定量分析やヒアリングによる定性分析など，いくつかの方法を組み合わせて行う。

まず本章第 6 節で検証した経営者と従業員の考え方の違いを援用する。すでに説明してきたように経営理念は形式知と暗黙知で構成されているため，経営理念が浸透しているかどうかを確認するためには形式知部分だけでなく，暗黙知部分についても確認する必要がある。成文化されている経営理念は言語コード化されているため，評価者が自分のコンテクストと照らし合わせて経営理念を評価することができるが，発話による経営理念には言語コード以外の意味が含まれていることがあるため経営理念の策定者以外の第三者がそれを客観的に評価することは困難である[400]。それ故，経営理念の浸透を評価するにあたり，本章第 6 節のとおり平均値の差の検定により経営者と従業員の考え方の差を検証した。

ただこれだけでは第 3 章の仮説を検証することは難しい。そこで経営者や従業員に対して行ったヒアリング調査やエスノグラフィ調査の結果と質問調査票の集計結果からも仮説の検証を行う。このように定量分析と定性分析を組み合わせることで，検証結果により実態に近い解釈を加えることができると考える。

1）仮説 1　経営理念の｢言葉｣と従業員との関連性

仮説 1　経営理念の「言葉」が従業員にとって関連性が高いと，経営理念は浸透する

それでは，仮説 1 を検証するために提示した 5 つの作業仮説を順に検証していこう。まず，作業仮説 1-1 を見てみる。

作業仮説 1-1　経営理念の暗唱度合いは，経営理念の浸透には関係しない

[400] Figure 4.14 から CSR 実践企業では経営理念の浸透に関する最終評価を経営者は社会（顧客）に委ねている。

作業仮説 1-1 は，経営理念が暗唱できるかどうかは経営理念の浸透には影響しない，という意味であるが，これは SERVQUAL でいう「有形性」を確認している[401]。

まず Table 4.6 の平均値の差の検定から，「経営理念の形式性／暗唱のレベル（有形性）」は，1%水準で有意であることが検証されている。また，SERVQUAL の他の 4 つの要素と「暗唱度合い」を経営者と従業員でそれぞれ比較すると，経営者の平均値はこの 5 要素の中で最も低い 4.248 であり，従業員も同様に最も低い 3.054 となっている。

これらのことから解釈すると CSR 実践企業において, 経営者が自ら作った経営理念を暗唱できるのは当然であるが，従業員には経営理念を暗唱できないものが多いといえる。経営者の標準偏差が大きいのは経営理念を「暗唱できないが知っている」,「あるのは知っている」,「知らない」という経営者が合計で 16.8%いるためである[402]。また従業員調査を実施した 5 社では，代表者全員が「暗唱できる」,「ほぼ暗唱できる」であるものの，従業員は経営者ほど経営理念の暗唱を重視しておらず，暗唱できる者は「暗唱できる」,「ほぼ暗唱できる」の合計 20.5%に過ぎない。このことは，従業員へのヒアリング調査の際に石井造園の Y 氏が経営理念を「暗唱できないですよ」あるいはエンタープライズサービスの Z 氏が「それをいつも頭にたたき込んでいるかというとそうでもないですけれど」といった話からも裏づけされているといえよう。

これらにより，経営理念の暗唱度合いは，経営理念の浸透に関係してないと考えられ，作業仮説 1-1 は支持されたといえよう。

続いて，作業仮説 1-2 を見てみよう。

作業仮説 1-2　経営理念にステークホルダーへの対応が盛り込まれていると, 経営理念は浸透する

作業仮説 1-2 は，経営理念に自社が考えるステークホルダーへの何らかの対応が成文化されている, または言語化されていると, 経営理念の浸透に影響する, という意味である。

[401] 本来であれば, 成文化された経営理念の有無を問うところであるが，本稿のすべての調査対象企業に文書化された経営理念が存在していることは予め分かっていたため，経営理念の暗唱の可否を「有形性」として確認した。暗唱は成文化された経営理念があってこそ可能になるからである。
[402] Figure 4.13 では調査企業の 9.9%の企業が経営者以外の人が経営理念を策定しているが，これらの企業は「暗唱できる」が 6 社,「ほぼ暗唱できる」が 3 社であった。

ステークホルダーへの対応とは，言い換えれば，誰に対して対応すればよいのか，その対象のことであり，これはSERVQUALでいう「反応性」を確認している。

まず，Table 4.6の平均値の差の検定から，「ステークホルダーへの製品・サービス提供の継続（反応性）」は，1%水準で有意であることが検証されている。また，SERVQUALの他の4つの要素と「ステークホルダーへの対応」を経営者と従業員でそれぞれ比較すると，経営者の平均値は5要素のうち2番目に低い4.446であり，従業員では3番目の3.804となっている。

これらのことから解釈すると CSR 実践企業の経営者はステークホルダーをあまり重要と考えていないように見えるが，果たしてそうだろうか。

調査対象企業で使われている経営理念の言葉をまとめたTable 4.4より，調査対象企業のうち半数近い企業の経営理念に「顧客」，「地域」，「社員」といったステークホルダーが記載されていることが分かる。

また，本稿の経営理念の定義では言語化されてさえいればよく，必ずしも成文化されている必要はない。従業員調査実施企業のうち，八雲堂とエンタープライズサービス以外の3 社は成文化された経営理念にステークホルダーの記述はないが，経営者に対するヒアリング調査から岩井の胡麻油の岩井氏や八雲堂の廣澤氏，石井造園の石井氏が従業員に普段の朝礼や声掛けで自社のステークホルダーを周知していることが分かっている。

これらのことを総合的に判断すると，ステークホルダーへの対応を経営理念として成文化していなくてもそれを言語化することによって，そしてそれを周知し続ける工夫をすることで経営理念の浸透に影響を与えると考えられる。それ故，作業仮説 1-2 は支持されたといえよう。

続いて，作業仮説 1-3 を見てみよう。

作業仮説 1-3　経営理念に自社製品・サービスに関する内容が盛り込まれていると，経営理念は浸透する

作業仮説 1-3 は，経営理念に自社製品・サービスの品質や信頼，品位等に関する内容が言語化されている，または成文化されていると，経営理念の浸透に影響する，という意味である。これはSERVQUALでいう「保証性」を確認している。

まず，Table 4.6 の平均値の差の検定から，「自社製品・サービスの品質・信頼・品位（保証性）」は，1％水準で有意であることが検証されている。また，SERVQUAL の他の 4 つの要素と「自社製品・サービスに関する内容」を経営者と従業員でそれぞれ比較すると，経営者の平均値はこの 5 要素の中で 3 番目の 4.505 であり，従業員では最も高い 4.098 となっている。

これらのことから解釈すると CSR 実践企業においては，従業員は自社製品やサービスを経営者以上に重視していることが見てとれる。このことは製品やサービスが，従業員にとって日々の仕事を通じて最も身近なものであることを表しているといえよう。

また，従業員調査実施企業のうち，岩井の胡麻油と大川印刷の製造業 2 社は，製品の品質を明確に経営理念に成文化しており，両社の経営者は特にこれを意識していると考えられる。従業員の反応も大川印刷，石井造園の従業員の 50％以上が製品・サービスを強く意識しており，両社に及ばないまでも岩井の胡麻油，八雲堂，エンタープライズサービスの従業員も他の 4 要素に比べてこの要素が経営理念に「表現されている」という意識が最も高いことは，特筆すべきであろう。従業員に対するヒアリング調査において大川印刷の X 氏は，経営理念に関する問いに対して，転職前と現在の会社の経営理念を比較して以前の会社では「ものづくりに対する想いをあまり感じられなかった」と述べている。

ここまでのことを総合的に判断すると，自社製品・サービスの品質や信頼，品位等を経営理念として伝えていくことは，経営理念の浸透に強く影響すると考えられることから，作業仮説 1-3 は支持されたといえよう。

続いて，作業仮説 1-4 を見てみよう。

作業仮説 1-4　従業員が共感を抱く経営理念は浸透する

作業仮説 1-4 は，経営理念の内容が従業員にとって共感を抱けるものであれば経営理念の浸透に影響する，という意味である。これは SERVQUAL でいう「共感性」を確認している。

まず，Table 4.6 の平均値の差の検定から，「共感の度合い（共感性)」は，1％水準で有意であることが検証されている。また，SERVQUAL の他の 4 つの要素と「共感をを抱く経営理念」を経営者と従業員でそれぞれ比較すると，経営者の平均値は 5 要素中最も高い 4.713 であり，従業員は 5 要素中 2 番目に高い 3.857 となっている。

これらのことから解釈するとCSR実践企業において，経営者も従業員も共感が抱ける経営理念を重視しており，より経営者にその傾向が強いということがいえよう。経営者と従業員がそれぞれの立場で経営理念に共感できるということは，言い換えれば，元来異なっている経営者と従業員のコンテクストに共通する何かが経営理念に表現されていることを表していると考えられる。従業員調査実施企業の経営者は，5人全員が「共感する」とし，従業員は「共感する」，「やや共感する」の合計が73.2%となっており，石井造園では全従業員が「共感する」，「やや共感する」としている。また，従業員に対するヒアリング調査において大川印刷のX氏は，正に同社に入社する際に同社の経営理念に「共感を覚えるところがあった」と話している。

ここまでのことを総合的に判断すると，経営理念に対して共感することは経営理念の浸透に大きく影響すると考えられる。それ故，作業仮説1-4は支持されたといえよう。

続いて，作業仮説1-5を見てみよう。

作業仮説 1-5　経営層の言動は経営理念と一致していると従業員が考えていると，経営理念は浸透する

作業仮説1-5は，経営理念として経営者や経営層が語る言葉と実際の行動が一致していると従業員が考えていれば，経営理念の浸透に影響する，という意味である。これは，経営者が実際に話した言葉と彼らの行動が一致しているかどうかではなく，従業員が一致していると考えているかどうか，ということである。実際に経営者の言動が一致していたとしても，従業員がそう認識しなければ，経営者の言動は一致していないことと同じと見なされるからである。また，成文化された経営理念と経営者の行動は当然一致していると考えられ，これについても従業員がそう認識することが重要である。これはSERVQUALでいう「信頼性」を確認している。

まず，Table 4.6の平均値の差の検定から，「経営理念と代表者の言動の一致（信頼性）」は，1%水準で有意であることが検証されている。また，SERVQUALの他の4つの要素」と「経営層の言動の一致」を経営者と従業員でそれぞれ比較すると，経営者の平均値は5要素中2番目に高い4.554であり，従業員では5要素中2番目に低い3.750となっている。

これらのことから解釈するとCSR実践企業において，経営者は自身の行動と経営理念が一致していると考えているが，従業員は経営者の言動は経営理念とは一致していないと考

えていることが分かる。つまり仮に経営者が経営理念と一致する行動をとっていたとしても従業員はそうは思ってはいないということである。これは，標準偏差を見ると，この「経営層の言動の一致（信頼性）」が従業員では他の4要素と比較して最も大きくなっていることから，回答のバラツキが大きく，従業員によって経営者の言動の捉え方が随分異なっているためと考えられる。捉え方が異なるのは，たとえば従業員の役職等によって，従業員に伝わる経営者の考え方に差があることが要因の1ついえよう。

調査対象企業5社の経営者は皆「一致している」，「やや一致している」と回答しているが，従業員は13.4%の人が経営理念と経営者の行動が「あまり一致しない」，「一致しない」と考えている。ここでも石井造園の従業員は，全社員が代表者の言動は一致しているとし，大川印刷，八雲堂がこれに続く。

また，大川印刷のX氏は，大川社長の考えから行っている地域貢献活動を「こんな社会活動もあるのか」と実践の場で共感を持って確認できたとしている。

これらのことを総合的に判断すると，経営者及び経営層の行動が経営理念と一致していると従業員が考えていれば，経営理念の浸透に強く影響すると考えられることから，作業仮説1-5は支持されたといえよう。

これら作業仮説1-1から1-5がすべて支持されたと考えられることから，「仮説1　経営理念の『言葉』が従業員にとって関連性が高いと，経営理念は浸透する」は支持されたといえる。

2）仮説2　実践コミュニティと従業員との関連性

仮説2　実践コミュニティが従業員にとって関連性が高いと，経営理念は浸透する

それでは，仮説2を検証するために提示した4つの作業仮説を順に検証していこう。まず，作業仮説2-1を見てみる。

作業仮説2-1　経営理念は実践コミュニティを結ぶバウンダリー・オブジェクトである

作業仮説2-1は，経営理念が複数の実践コミュニティを繋ぐバウンダリー・オブジェク

トである，という意味である。

従業員を対象とした質問調査票調査の結果とヒアリング調査の結果から検証してみよう。

先述した通り，従業員を対象とした質問調査票で経営者の次に「経営理念」で思い当たる人を実名で尋ねたところ，各企業で複数の人の名前が挙がった。岩井の胡麻油以外の 4 社では，経営層ではなく，役職にすら就いていない人の名前が挙がっている。役職者はその業務上の地位からリーダーシップを発揮する立場にあるため，名前が挙がることは予め想定していた。しかし役職に就いていない人の名前が挙がったのは想定外ではあったが，彼らは他の従業員に比べ特別なことをしている訳ではなく，経営理念から導き出された事業方針に沿った活動を地道に行ってきた結果として，他の従業員から名前を挙げられたに過ぎない。複数の人の名前が挙がっているのは，同じ経営理念に基づいた行動でも人によって理解が異なるためと考えられる。

また，大川印刷では同社の経営理念に基づいて，「社会」と喜びを分かち合うため社会的課題に積極的に取り組んでいるが，こうした活動は最終的には本業に結びつく可能性はあるものの，短期間で本業と直接結びつくわけではないため全従業員が参加している訳ではない。つまりこの活動に参加している従業員は普段の実践コミュニティとは異なる実践コミュニティにも参加していることになり，どちらの実践コミュニティも元は経営理念に基づいていることから，これは複数の実践コミュニティが経営理念によって繋がっている例の 1 つといえるだろう。つまり，経営理念は複数の実践コミュニティを繋ぐ物象化されたバウンダリー・オブジェクトの 1 つといえ，これらのことから総合的に判断し，作業仮説 2-1 は支持されたといえよう。

続いて，作業仮説 2-2 を見てみよう。

作業仮説 2-2　経営層がブローカーとなる実践コミュニティが多いほど，経営理念は浸透する

作業仮説 2-2 は，組織内の多様な実践コミュニティ，すなわち同質化していない実践コミュニティを同じ方向に導く役割をブローカーとなった経営層が果たすと経営理念の浸透に影響する，という意味である。

従業員を対象とした質問調査票調査の結果とヒアリング調査の結果から検証してみよう。

作業仮説 2-1 を検証する際に示した経営者の次に経営理念で思い当たる人という問いで

名前が挙がった人が少なかった岩井の胡麻油は，現在岩井氏を含む 3 名の役員によるトロイカ体制で経営に当たっており，その 3 名全員の名前が挙がっていた。このことは岩井の胡麻油の経営層が実践コミュニティを繋ぐブローカーの役割を果たしていることを表していると考えられる。またその他の 4 人の経営者に対するヒアリング調査の結果から，すべての経営者が従業員に対する頻繁な声掛けを行っており，意識はそれぞれ異なるものの従業員の気持ちを「尊重」し，「公平」に，「やさしく」彼らとコミュニケーションを交わしていることが分かっている。このことは彼ら経営者が複数の実践コミュニティを繋ぐブローカーであるからこそ従業員とのコミュニケーションには最新の注意を払っていると考えられる。これらのことから総合的に判断すると，作業仮説 2-2 は支持されたといえよう。

続いて，作業仮説 2-3 を見てみよう。

作業仮説 2-3　社長の右腕は経営層に代わり，実践コミュニティのブローカーとなる

作業仮説 2-3 は，社長の代理的存在である右腕と呼ばれる人材が，経営層の代わりに実践コミュニティのブローカーになっている，という意味である。

従業員を対象とした質問調査票調査の結果とヒアリング調査の結果から検証してみよう。

作業仮説 2-1 を検証する際に示した，経営者の次に経営理念で思い当たる人達が正に社長の右腕，あるいはその候補であり，作業仮説 2-2 を検証する際に示した岩井の胡麻油の例が正にこれに該当するといえよう。

また，経営者に対するヒアリング調査で石井造園の石井氏は「従業員のほかに，妻が入っていましたね。妻の存在は大きいですね。社員の心を掴むのがとても上手いと思います。」として，石井氏の妻が経営者の右腕としてブローカーになっていることを語り，八雲堂では廣澤氏の弟，大川印刷では某役職員，エンタープライズサービスでは藤原氏の息子と，直接各社の代表者に右腕の存在の話を確認しており，彼らの名前は従業員を対象とした質問調査票調査でも挙がっている。また経営者を対象とした質問調査票でも，自社に右腕がいると回答した企業は「いる」，「それらしい人材はいる」の合計で 66.3%あり，認定企業の約 3 分の 2 の企業には社長の右腕がいることが分かった。これらのことから総合的に判断すると，作業仮説 2-3 は支持されたといえよう。

続いて，作業仮説 2-4 を見てみよう。

作業仮説 2-4　従業員は実践コミュニティから企業内に在る暗黙知を学習する

作業仮説 2-4 は，従業員は日々の業務を行っていく上で必要なマニュアル化できない知識，すなわち暗黙知を実践コミュニティから学習している，という意味である。

従業員を対象とした質問調査票調査の結果とヒアリング調査の結果から検証してみよう。

Figure 4.18，Figure 4.19，Figure 4.20 で示している通り，企業の中にはマニュアル化できない暗黙知が存在することを 67.0%の従業員が認識しており，また 84.8%の従業員はそうした知識はほかの従業員の行動から学び，その学ぶ対象となる従業員は 66.1%の人が自分で探している。また従業員へのヒアリング調査でも，暗黙知について大川印刷の X 氏は「ありますね。（中略）自分で想像しながら取り込んでいます。」とし，石井造園の Y 氏は「私はもともと植物を扱うような仕事を経験したことはないので，（中略）現場の人間をお客様先に連れて行って，彼らがお客様に話していることを，横でメモを取るなんかして覚えています。」，エンタープライズサービスの Z 氏も業務上の暗黙知があると話し，「委員会があるので良く話し合いますね。」と語り，それぞれ暗黙知の存在とその学習方法について述べている。また大川印刷でのエスノグラフィ調査では，実際にある新入社員がブローカーと考えられる X 氏から暗黙知を学習している様子も確認している。これらのことから総合的に判断すると，作業仮説 2-4 は支持されたといえよう。

これら作業仮説 2-1 から 2-4 が支持されたと考えられることから，「仮説 2　実践コミュニティが従業員にとって関連性が高いと，経営理念は浸透する」は支持されたといえよう。

3）仮説 3　社内コミュニケーションの質

仮説 3　社内コミュニケーションの質が高い企業は，経営理念が浸透する

それでは，仮説 3 を検証するために提示した 3 つの作業仮説を順に検証していこう。まず，作業仮説 3-1 を見てみる。

作業仮説 3-1　実践コミュニティのブローカーとコミュニケーションが多いと従業員が考えていると，経営理念は浸透する

作業仮説 3-1 は従業員が実践コミュニティのブローカーと交わすコミュニケーションが多いと考えていると経営理念は浸透する，という意味である。作業仮説 2-2 や作業仮説 2-3 により実践コミュニティのブローカーには経営者または経営層あるいは経営者の右腕が該当することが分かっている。また作業仮説 2-2 で述べたように，ヒアリングした 5 人の経営者は，皆意識はそれぞれ異なるものの従業員にはできるだけ声掛けをしており，その際には従業員の気持ちを「尊重」し，「公平」に，「やさしく」彼らとコミュニケーションを交わすことを心掛けているという話があった。「心掛けている」というのは，経営者ヒアリングにおいて，ある社長から実際には話しやすい従業員と話しにくい従業員がいるという話や，岩井の胡麻油では専門性が高い工場で働く従業員には社長の右腕である工場長が中心となってコミュニケーションを交わしているといった話を伺ったことから，経営者は従業員とのコミュニケーションをする際，無目的ではなく，何らかの目的意識をもって臨んでいると考えられる。これは仮説を設定する際にも述べた通り，一般に中小企業のほうが大企業よりも経営層と従業員のコミュニケーションはとりやすいと考えられがちであるが，実際には中小企業は大企業と異なり経営資源が少ないため，経営者自身がコミュニケーションの機会を意識して用意しないと情報共有や意思決定が難しくなるためと考えられる。

さて，コミュニケーションの「多さ」についてであるが，それはコミュニケーションの機会（回数）と量（時間）で表すことができ，ここでは経営者が考える「多さ」ではなく従業員にとっての「多さ」を指す。何故なら，経営理念の浸透の対象は従業員であり，経営者が「多い」と感じても，個々の従業員がそう感じなければ意味をなさないからである。

Table 4.9 の平均値の差の検定から，「コミュニケーションの機会」，「コミュニケーションの量」はともに 5%水準で有意であることが検証されている。なお，「コミュニケーションの機会」の平均値は経営者で 3.119，従業員で 2.759，「コミュニケーションの量」の平均値は経営者で 2.980，従業員で 2.634 となっており，コミュニケーションの機会も量も，他の設問の回答の平均値と比較して考えると，経営者はかなり従業員とのコミュニケーションが少ないと考えているようである。経営者は従業員とのコミュニケーションは時間より回数を重視する傾向があり，これは多くの従業員と長時間のコミュニケーションをとることが難しいため，短時間であれコミュニケーションの回数を増やすことを意識しているためと考えらる。一方，従業員は経営者が考える以上にコミュニケーションの機会も量も多くはないと考えている。

経営者に対するヒアリング調査で岩井の胡麻油の岩井氏は「僕だったら社内をぐるっと回ってね，1 人ひとりに声を掛けるのもコミュニケーションだと思っているし。そういうコミュニケーションはすごくあるよ。」と話し，八雲堂の廣澤氏は従業員とのコミュニケーションは「少ないと思いますよ。ちょっとした雑談はするんですよ。」と語る。エンタープライズサービスの藤原氏も「私は 1 日に 1，2 度は必ず声を掛けて，話してみるように心掛けて」います，と述べており，また従業員に対するヒアリング調査で石井造園の Y 氏は同社の代表である石井氏のことを「どんどん社員に近づいてくるんですよ，だから逆に社員が退いて行くっていうか（笑)」と話している。

なお，質問調査票のコミュニケーションの機会の集計結果を見ると，経営者と従業員のコミュニケーションの意識が逆になっている，つまり経営者はコミュニケーション機会が少ないと考えているのに対し，従業員は多いと考えている企業があり，それが石井造園であった。石井造園は石井氏がコミュニケーションの機会は少ないと考えているのに対し，従業員は「多い」,「やや多い」の合計で 54.5%,「やや少ない」,「少ない」の合計で 9.1%と,「多い」と考えていた。

これらのことから総合的に判断すると，コミュニケーションの多さは経営理念の浸透に影響すると考えられ，作業仮説 3-1 は支持されたといえよう。

続いて，作業仮説 3-2 を見てみよう。

作業仮説 3-2　理解しやすいブローカーの話は，経営理念と従業員の関連性を高める

作業仮説 3-2 は，実践コミュニティ同士を繋ぐブローカーの話が従業員にとって分かりしやすいと，従業員の経営理念に関する認知環境を修正するという意味である。先述した通り，ブローカーは経営者または経営層あるいは経営者の右腕であることは判明しているため,経営者等の話が従業員にとって理解しやすいものになっているかどうかを確認する。

Table 4.9 で経営者と従業員が考えている代表者の話の分かりやすさの度合いを平均値の差の検定により検証した結果，有意であることは検証されなかった。なお，平均値は経営者が 3.723，従業員が 3.625 と，経営者と従業員の間にはどちらもほとんど差は見られなかった。

そこで経営者と従業員調査の結果を詳しく見てみると，従業員が経営者の話を「分かりやすい」，「やや分かりやすい」と考えていると感じている経営者は65.3%であり，実際に経営者の話は「分かりやすい」，「やや分かりやすい」と考えている従業員は65.2%でほぼ一致していた。このことについてヒアリング調査を実施した5社に対して見てみると，自分の話を「どちらともいえない」としている八雲堂の廣澤氏以外の経営者は「分かりやすい」，「やや分かりやすい」を選択しており，各社の従業員も「分かりやすい」，「やや分かりやすい」を50%以上が選んでおり，特に石井造園と大川印刷の従業員がそれぞれ81.8%，72.5%と社長の話は分かりやすいと回答している。

この結果，CSR実践企業においては，理解しやすいブローカーの話は経営理念と従業員の関連性を高めることに影響している，すなわち従業員の認知環境の修正に影響していると考えられ，作業仮説3-2は支持されたといえよう。

続いて，作業仮説3-3を見てみよう。

作業仮説3-3　部門や階層を越える公式組織は，経営理念と従業員の関連性を高める

作業仮説3-3は，部門や階層を越える公式組織，たとえば社内に設置される委員会やプロジェクト・チーム等は，従業員の経営理念に関する認知環境の修正に影響しているという意味である。組織横断的プロジェクトの有無については，Table 4.8で有＝1，無＝0として確認しているが，その結果，1%水準で有意であることが検証された。なお，平均値は経営者が0.455，従業員が0.866となっており，このことから経営者より従業員の方が組織横断的プロジェクトが存在していると考えていることが分かった。これは，従業員調査を実施した5社では組織横断的なプロジェクトや委員会を実施しているが，その他の中小規模の認定企業ではこうした公式組織を設けていないところが多い点が反映された結果と考えられる。従業員に対する質問調査では，こうした組織横断的なプロジェクトに参加した結果，勤務中にする他部署との会話が「増えた」，「やや増えた」の合計で24.1%となっており，「やや減った」，「減った」の合計では0.9%，「変わらない」が40.2%となっているが，経営者及び従業員に行ったヒアリング調査で，大川印刷の大川氏とX氏が，同社の委員会活動は継続されていることで従業員の意識改革に効果があったと話しており，部門や階層を越える公式組織を設置することによる効果はすぐには表れないが，確実にあると考えられる。これは部門間を横断するこうした公式組織は，新たな実践コミュニティ形成のきっ

かけとなる可能性があり，組織成員の視点をより広くする可能性を含んでいるためと考えられる。

これらにより，CSR 実践企業において，組織横断的な公式組織は，従業員の関連性を高めることに影響している，すなわち従業員の認知環境の修正に影響していると考えられ，作業仮説 3-3 は支持されたといえよう。

これら作業仮説 3-1 から 3-3 が支持されたと考えられることから，「仮説 3　社内コミュニケーションの質が高い企業は，経営理念が浸透する」は支持されたといえよう。

4）仮説 4　ステークホルダーに対する考え方

仮説 4　ステークホルダーに対する考えが共有されていると，経営理念は浸透する

それでは，仮説 4 を検証するために提示した 3 つの作業仮説を順に検証していこう。まず，作業仮説 4-1 を見てみる。

作業仮説 4-1　自らをステークホルダーとして従業員が認識していると，経営理念は浸透する

作業仮説 4-1 は，従業員が自分自身を自社のステークホルダーとして認識していると，経営理念は浸透する，という意味である。

Table 4.7 で経営者と従業員がそれぞれ重視しているステークホルダーについて平均値の差の検定により検証しており，ステークホルダーとしての「従業員」は 1%水準で有意であることが検証されている。なお平均値は，他のステークホルダーと比較すると経営者が 4.772 で「顧客」の次に高く，従業員も 3.670 と「顧客」の次に高くなっており，標準偏差は，経営者が 0.631，従業員が 1.497 と，従業員の方がバラツキは大きくなっている。これは従業員の役職や立場によって自分をステークホルダーとする見方が異なっているためと考えられる。

経営者に対する質問調査の結果では 82.2%の経営者は「従業員」をステークホルダーとして重視しており，従業員調査実施企業の経営者は，全員が従業員を「重視している」と

回答している。これに対し，従業員に対する質問調査の結果は，岩井の胡麻油を除く4社で3分の2を超える従業員が自身をステークホルダーとして認識しており，エンタープライズサービスの76.9%を筆頭に八雲堂76.2%，大川印刷67.5%，石井造園63.6%となっている。岩井の胡麻油では，従業員をステークホルダーとして「あまり重視してない」,「重視していない」と考える従業員が18.5%と他の4社と比べて多いものの,「どちらともいえない」,「無回答」の合計が51.8%と多いこと，従業員の29.6%が「重視している」,「やや重視している」と回答したことは，同社が製造業であり他社と比べて事務部門と製造部門の建物が異なっているため，作業仮説3-1で述べたように同社の従業員は経営者とコミュニケーションの機会が少ないと考えていることを考慮すると，人数は少ないものの従業員は自身をステークホルダーとして認識していると捉えてもよいと考えられる。

また，経営者に対するヒアリング調査で，ステークホルダーである自社の従業員をどう捉えているかという問いに対し，岩井氏は「ウチの会社はファミリーだと思っているんだよ。社員も家族の一員だと。」と話し，大川氏は「会長がインタビューで，大川印刷が長生きしているその秘訣はって訊かれると,それは明確に社員さんを大切にしてきたからです,って言うんですね。」と言い，そして藤原氏は「良く話題にはしていますよ。宝物ですよって。」と回答している。

これらのことから総合的に判断すると，CSR実践企業において，従業員が自分自身をステークホルダーとして認識していることは経営理念の浸透に影響していると考えられ，作業仮説4-1は支持されたといえよう。

続いて，作業仮説4-2を見てみよう。

作業仮説 4-2　顧客をステークホルダーとして従業員が重視していると，経営理念は浸透する

作業仮説4-2は，従業員が顧客をステークホルダーとしてしっかりと認識し，重視していると，経営理念は浸透するという意味である。

作業仮説4-1で述べたように，Table 4.7で経営者と従業員がそれぞれ重視しているステークホルダーについて平均値の差の検定により検証している。ステークホルダーとしての「顧客」については，1%水準で有意であることが検証されている。なお平均値は，他のステークホルダーと比較すると経営者が4.871，従業員が4.286と共に最も高くなっており，

経営者，従業員に多少の意識の差はあるが，共に 5 つのステークホルダーの中で「顧客」を最も重視しているといえる。

経営者に対する質問調査の結果では 94.1%の経営者は「顧客」をステークホルダーとして重視しており，従業員調査実施企業の経営者も，全員が「顧客」を「重視している」と回答している。これに対し，従業員に対する質問調査の結果でも，5 社すべてで 50%を超える従業員が「顧客」をステークホルダーとして認識しており，石井造園の 100%を筆頭に，エンタープライズサービス 92.3%，八雲堂 90.5%，大川印刷 87.5%，岩井の胡麻油 55.6%となっている。

これらのことから総合的に判断すると，CSR 実践企業において，顧客をステークホルダーとして重視していることは経営理念の浸透に影響していると考えられ，作業仮説 4-2 は支持されたといえよう。

続いて，作業仮説 4-3 を見てみよう。

作業仮説 4-3　従業員間で経営理念の捉え方が似ていると，経営理念は浸透する

作業仮説 4-3 は，従業員間で経営理念に対する考え方が似ていると経営理念は浸透するという意味である。従業員間で考え方が似ているということは，言い換えれば従業員毎に認知環境が異なっているのは当然ながら，認知環境を構成するコンテクストのある部分については似た考えを持っているためコミュニケーションによって関連性を高めやすく，経営理念は浸透しやすい，ということである。

Table 4.8 で経営者の考え方と従業員の考え方について平均値の差の検定により検証している。その結果，有意であることは検証されなかった。なお平均値は，経営者が 3.030，従業員が 3.366 となっている。このことから従業員間で考え方が違っていると考えるのは，経営者よりも従業員の方が多いと考えられる。これは，経営者は従業員とのコミュニケーション機会が少ないため個々の従業員の考え方の違いまで把握できておらず，従業員は普段から他の従業員とコミュニケーションを交わしているため経営者よりも自分達の考え方の違いを認識しているからだと考えられる。

これらのことから総合的に判断すると，CSR 実践企業においては，経営者と従業員とでは従業員間で経営理念の捉え方が違っていても経営理念の浸透には影響しないと考えられ，作業仮説 4-3 は支持することは難しいと考えられる。

従業員間に考え方の違いがあっても経営理念が浸透するとはどういうことだろうか。1つは調査対象が中小企業であるため，大企業とは異なり似たような考えを有する人材を採用することが困難であるという点が指摘できよう。調査対象企業はこうした点を克服して経営理念を浸透させているともいえる。また次のように考えることもできる。たとえば周りが同じ考え方の人ばかりであると極端な変化が少なく，相互のコミュニケーションから創発が生まれないことが考えられる。同質化した意見は自分にとって関連性が低いため認知環境を変化させるのは難しい。その結果，経営理念の理解度は低くなる可能性があると考えられる。逆に異なる意見を発言しあうコミュニケーションの場は参加者にとって関連性が高い発言が多い可能性があるため，認知環境を変化させやすく経営理念をより深く理解できる可能性がある。

このように考えると，似たような考えを持った人材が多いと表面的には経営理念は浸透しているように見えても本質的には浸透していない可能性があると考えられ，似たような人材の採用は，組織の多様性を摘み，経営理念の浸透を妨げる要因になる可能性があるといえよう。

これら3つの作業仮説のうち作業仮説4-3の支持が難しいと考えられるが，「仮説4　社内コミュニケーションの質が高い企業は，経営理念が浸透する」は一部を除き支持されたといえよう。

5）仮説5　従業員の企業への信頼

仮説5　従業員の企業への信頼が厚いと，経営理念は浸透する

それでは，仮説5を検証するために提示した4つの作業仮説を順に検証していこう。まず，作業仮説5-1を見てみる。

作業仮説5-1　組織に必要とされていると従業員が感じていると，経営理念は浸透する

作業仮説5-1は，従業員が組織に必要とされていると感じると経営理念が浸透するという意味である。

一般に人は誰かに必要とされていると，行動するモチベーションが湧くが，もし要らない，不必要だと言われるか，あるいはそう思われていると感じると行動するモチベーションを保つことは難しい。個人の場合ですらこのように考えがちであるため，行動の目的が自分のためでなく組織のためであれば，組織から必要とされていると認識できれば組織に対する帰属意識も高くなると考えられるが，その逆であれば組織に対する帰属意識を持つことは困難であり，行動するモチベーションを保つことは難しいと考えられる。このことは個人，組織関係なく，相手方を信頼しているほど，その反動は大きいだろう。

しかし組織には実態がないためこれを検証することは難しい。そこで組織に該当するものとして「部下」,「同僚」,「上司」,「社長」の 4 つを設定し，従業員を対象にした質問調査票で「誰から必要とされていると言われると嬉しいか」と問うた結果をまとめた Figure 4.25 を見てみる。「思う」,「やや思う」の合計はどの場合も 60%を超えており，特に「上司」,「同僚」,「社長」については約 3 分の 2 の人が嬉しいと感じるという結果が出ている。この結果については作業仮説 2-1 を検証する際に示した従業員を対象にした調査で「自社の経営理念」から最初に思いつく人に関する問いに「社長」と回答した人が 58.9%おり，その人を思い浮かべた理由を「経営者である」との回答が 42.9%，それに続く回答は「尊敬できる」が 9.8%であったことから，普段から身近にいる「同僚」や「上司」から必要とされることと，所属する組織の経営者である「社長」から必要とされることでは，調査結果以上に従業員にとっての意味に違いがあると考えられる。このことは必要とされる側の態度の変化には，その推奨者が影響しているためと考えられる。

また,「必要とされること」を信頼される側の特性としての信頼性と捉えた場合，経営者に対するヒアリング調査では，まず大川氏は「何事も正直が 1 番ですかね。」と話し，廣澤氏は「100 万回の言葉よりも行動」と言い，石井は「真摯さ，っていうか，ひたむきさ，でしょうかね。」，藤原氏は「物事に対して誠実に向き合っていく心」と，従業員に求めたい考え方を示し，信頼する側の立場で岩井氏はそもそも信頼について考えることは難しいと前置きしながら「トップとして信頼してなかったら経営はできないね。（中略）ただ，そういう側面もあると同時に，経営トップっていうのは基本的には人を信頼してない部分もあると思うんだよ。」と，絶対的な性善説に立つことの難しさを語っている。そして作業仮説 4-1 で示した通り，各経営者は従業員を「ファミリー」,「宝物」と称し，また「社員を大切に」し，信頼していると語っている。

これらのことから総合的に判断すると,「上司」,「同僚」,「社長」から必要とされると嬉

しいと感じるということは経営理念の浸透に影響すると考えられ，作業仮説 5-1 は支持されたといえよう。

続いて，作業仮説 5-2 を見てみよう。

作業仮説 5-2　経営理念に基づいた行動が正しく評価されていると従業員が感じていると，経営理念は浸透する

作業仮説 5-2 は，従業員が実際に経営理念に基づいた行動をとった場合，それが正しく評価されていると感じているかどうかという意味である。

実際には正しく評価されていたとしても，従業員がそう感じていなければそれは意味をなさず，仮に実際に評価されていなかったとしても，従業員が評価されていると感じていればそれは意味をなすことになる。

これについては，従業員に対する質問調査票で尋ねた結果をまとめた Figure 4.21 では，「思う」,「やや思う」の合計が 31.3%,「どちらともいえない」が 37.5%,「あまり思わない」,「思わない」の合計が 24.1%，となっている。ここでは従業員がどう感じているかが重要であり，正しく評価されていると感じている従業員は全体の 3 分の 1 程度しかいなかった。

また，経営者に対するヒアリング調査で従業員が経営理念を実践することをどう評価しているかという問いに対し，すべての企業が人事考課ないし査定の対象としていると述べているが，その対応は経営理念の実践と直接結びつくものではなかった。

これらのことから総合的に判断すると，CSR 実践企業において，経営理念に基づいた行動が正しく評価されていると従業員が感じていなくても経営理念の浸透には影響しないと考えられ，作業仮説 5-2 は支持することが難しいと考えられる。

経営理念に基づいた行動が正しく評価されていると従業員が感じていなくても経営理念が浸透するということは，どういうことだろうか。1 つは，経営者が経営理念の重要性を語りながらも，経営理念を全面に出した評価を行ってはおらず，あくまで経営理念は従業員の行動の前提として捉えており，従業員もこれを受け入れていると考えられること，もう 1 つはそもそも人事評価制度の詳細について従業員が認識していないことが考えられる。前者は，経営者が経営理念は重要だと語っても，それはそもそも事業活動の前提であると経営者も従業員も捉えているため，経営理念に基づいた行動が評価の対象にはならないと

捉えている可能性がある。また後者は，従業員調査対象企業はすべて中小企業であるため，評価制度の仕組みが従業員に知らされておらず，あるいは知らされていても従業員が認識しておらず従業員は経営理念に基づいた行動が評価されることを認識していないという可能性がある。

続いて，作業仮説 5-3 を見てみよう。

作業仮説 5-3　会社の風通し（情報共有の具合）がいいと従業員が感じていると，経営理念は浸透する

作業仮説 5-3 は，社内の情報共有ができていると従業員が感じていると経営理念は浸透するという意味である。単に情報共有という場合，社内の人と社外の人では捉え方が異なることがあり，一般に会社の重要情報である財務状況や契約等の情報共有をイメージしがちであるが，ここでいう情報共有は社内コミュニケーションがとりやすいかどうかも含めて情報共有と捉えている。

Table 4.10 では経営者の考え方と従業員の考え方について平均値の差の検定により検証している。この結果，風通し，会社の業績公開のどちらについても 1%水準で有意であることが検証された。なお会社の風通しに関する平均値は，経営者が 3.634，従業員は 2.902 となり，標準偏差は経営者が 0.977，従業員が 1.139 となっている。また，会社の業績の公開に関する平均値は，経営者が 3.545，従業員が 2.938 となり，標準偏差は経営者が 1.100，従業員が 1.296 となっている。

これらのことから従業員は経営者が考えているほど会社の風通しや情報共有がされているとは認識しておらず，その考え方は従業員の立場によってバラツキがあると考えられる。

経営者に対する質問調査の結果は，情報共有（風通し）については「いい」，「ややいい」の合計で 66.3%，会社の決算の状況等業績の開示については「全て伝えている」，「ほとんど伝えている」の合計で 54.5%の経営者が，風通しが「いい」あるいは業績を「伝えている」と考えているのに対し，従業員調査実施企業の経営者は，前者は「ややいい」が全員，後者は全員が「ほとんど伝えている」と回答している。しかし従業員調査の結果は，情報共有（風通し）については「いい」，「ややいい」の合計で順に，八雲堂 42.9%，石井造園 36.3%，大川印刷 32.5%，エンタープライズサービス 30.8%，岩井の胡麻油 18.5%となっており，業績の開示については「よく知っている」，「ほとんど知っている」の合計で順に，

大川印刷 45.0%，石井造園 27.3%，八雲堂 19.0%，岩井の胡麻油 18.5%，エンタープライズサービス 0.0%となっており，CSR 実践企業においても，情報共有（風通し）と業績の開示について経営者と従業員の意識には違いが見られる。

ただし，一般に中小企業において自社の業績を株主以外に開示することはほとんどなく，ましてや外部に公開しているところは皆無に等しい。そうした中，大川印刷と石井造園はそれぞれ数年前から自社のステークホルダーに対して業績の公開を実施しており，そうした点が従業員の業績の開示に対する認知度を引き上げていると考えられる。また，情報共有（風通し）について，八雲堂，石井造園，エンタープライズサービスといったサービス業関連で高くなっている点を踏まえると，前述したように製造業では一日中工場で生産に従事している社員も多いため，情報共有（風通し）は難しいと考えることもできる。

これらのことから総合的に判断すると，CSR 実践企業において，会社の情報共有（風通し）や業績の開示に対する従業員の感じ方が経営理念の浸透に影響するかどうかは今回の調査からは明確に検証できなかったため，作業仮説 5-3 は支持することが難しいと考えられる。

続いて作業仮説 5-4 を見てみよう。

作業仮説 5-4　従業員満足は経営理念の浸透に影響しない

作業仮説 5-4 は，従業員満足は経営理念の浸透には影響しないという意味である。これは，経営理念の浸透には企業と従業員，経営層と従業員間の信頼関係が必要であるが，信頼と満足は目的が異なるため，従業員満足は経営理念の浸透には影響しないことを確認している。

Table 4.11 で経営者の考え方と従業員の考え方について平均値の差の検定により検証している。その結果 5%水準で有意であることが検証された。なお従業員満足に関する平均値は，経営者が 3.495，従業員が 3.188，標準偏差は経営者が 1.016，従業員が 1.197 となっている。

経営者に対する質問調査の結果は，56.4%の経営者が従業員は自社に対して「満足」，「やや満足」と感じていると答えているが，その内訳は「満足」と回答した経営者は 19.3%に過ぎず，「やや満足」と回答した経営者は 80.7%となっている。従業員調査実施企業の経営者は全員が従業員は「やや満足」と感じていると回答している。従業員に対する質問調

Table 4.12　仮説の検証結果

	結果		作業仮説1	作業仮説2	作業仮説3	作業仮説4	作業仮説5
仮説1	○	←	○	○	○	○	○
仮説2	○	←	○	○	○	○	
仮説3	○	←	○	○	○		
仮説4	△	←	○	○	×		
仮説5	△	←	○	×	×	○	

査の結果を高い順に見ると，石井造園が「満足」27.3%，「やや満足」45.5%の合計 72.7%と最も高く，その他の 4 社は 50%を超えておらず，大川印刷が「満足」15.0%，「やや満足」25.0%の合計 40.0%，エンタープライズサービスが「満足」15.4%，「やや満足」23.1%の合計 38.5%，八雲堂が「満足」9.5%，「やや満足」28.6%の合計 38.1%，岩井の胡麻油が「満足」3.7%，「やや満足」33.3%の合計 37.0%となっており，経営者が考えているほど従業員は自社に対して満足していない実態が伺える。また，「やや不満」，「不満足」の合計を高い順に見ていくと，大川印刷 30.0%，八雲堂 19.0%，石井造園 18.2%，岩井の胡麻油 14.8%，エンタープライズサービス 7.7%と不満に感じている従業員は比較的多いことが分かる。

これらのことから総合的に判断すると，従業員の満足は，経営理念の浸透に影響を与えていないと考えられ，作業仮説 5-4 は支持されたといえよう。

4 つの作業仮説のうち作業仮説 5-2，作業仮説 5-3 の支持が難しいと考えられるが，「仮説 5　従業員の企業への信頼が厚いと，経営理念は浸透する」は一部を除き支持されたといえよう。

6）仮説検証の結果

検証の結果，仮説 1 から 5 のうち，仮説 1，仮説 2，仮説 3 が支持され，仮説 4，仮説 5 は一部を除き支持された。検証の結果は Table 4.12 の通りである。

設定した 5 つの仮説のうち，次の 3 つの仮説が検証され支持された。

仮説 1　経営理念の「言葉」が従業員にとって関連性が高いと，経営理念は浸透する

仮説 2　実践コミュニティが従業員にとって関連性が高いと，経営理念は浸透する

仮説 3　社内コミュニケーションの質が高い企業は，経営理念が浸透する

また一部のみ支持された仮説は次の 2 つの仮説である。

仮説 4　ステークホルダーに対する考えが共有されていると，経営理念は浸透する
仮説 5　従業員の企業への信頼が厚いと，経営理念は浸透する

これらのうち，作業仮説 4-3，作業仮説 5-2，作業仮説 5-3 の支持が難しかった。これらの作業仮説について，もう一度振り返ってみよう。

作業仮説 4-3　従業員間で経営理念の捉え方が似ていると，経営理念は浸透する
作業仮説 5-2　経営理念に基づいた行動が正しく評価されていると従業員が感じていると，経営理念は浸透する
作業仮説 5-3　会社の風通し（情報共有の具合）がいいと従業員が感じていると，経営理念は浸透する

作業仮説 4-3 については，調査対象が中小企業であるため，大企業と比べてそもそも似たような考えの人材を集めることが困難であるということも考えられる。また，似たような考え方をしているということは，従業員それぞれの認知環境におけるコンテクストの一部が類似していることを意味するが，このような場合，お互いの言動が分かったつもりになりがちとなり，関連性理論の視点からは自らの認知環境を修正しないため，経営理念の理解度が低くなると考えられる。そのためこの点については更に調査が必要であろう。

作業仮説 5-2 については，人事評価制度と経営理念の関係になるが，人事評価があるから経営理念に則った行動をするわけではない。経営理念が認知され，本来の意図を理解していなくても従業員は業務を行う。更に言えば，経営理念がなくても従業員は行動するのである。このように考えると，極論すれば経営理念を浸透させるためには人事評価制度は効果がないということになるが，行動に対する適正な評価は従業員のモチベーションに影響すると考えられるため，更に調査が必要であろう。

作業仮説 5-3 については，会社の風通し（情報共有の具合）と経営理念の浸透の関係であるが，風通し（情報共有）についても，業績の開示についても，従業員の考えはどの企業も「いい」とする企業が 50％に満たず，風通し（情報共有）が「いい」とするは 3 分の 1 程度，情報開示に至っては「知っている」と回答した企業は 0～45％とその差が激しい。

情報共有については,製造業では工場と事務機能の建物が別になっていることが多いため,全社的な情報を共有しづらいという業種特性の可能性があり，また業績の開示については一般に中小企業では自社の業績を株主以外に開示することはほとんどないため，これらの点については，更に調査が必要であろう。

9　まとめ

本章では第 3 章で提示した仮説を検証するために実施した調査とその検証結果についてまとめた。

調査対象は，横浜型地域貢献企業という地域を志向する CSR 実践企業とした。この調査対象は，大企業から中小企業まで含んでいる点で，先行研究のように大企業だけに偏っておらず，また回答者の 8 割以上が経営者であることが特徴的である。調査は認定企業 223 社に対する質問調査票による定量分析と，そのうち任意の 5 社の全従業員に対する質問調査票による定量分析，これに加えこれら 5 社の経営者と一部従業員へのヒアリング調査とエスノグラフィ調査による定性分析により，第 3 章で示した 5 つの仮説を多角的に検証した。

まず CSR 実践企業の経営理念の言葉を出現回数順に見てみると，「社会」，「貢献」，「お客さま」,「企業」,「地域」,「提供」といったステークホルダーに関連する言葉が多かった。またこれを階層的クラスター分析した結果をステークホルダー視点でまとめると,「企業の地域社会貢献」，「顧客満足と信頼」，「お客様に提供する技術・サービス」，「従業員の豊かな創造性と生活環境を大切に」，「仕事への感謝と安全経営を目指す」となった。また，実際の浸透策としては経営者自身にあまり負荷がかからない施策への取組みが多く，その結果を評価ができるのは経営理念の暗黙知部分を評価できる経営理念の策定者，すなわち経営者だけであるが，彼らはその判断を外部からの評価に委ねている。

5 つの仮説を検証した結果,「仮説 1　経営理念の『言葉』が従業員にとって関連性が高いと，経営理念は浸透する」,「仮説 2　実践コミュニティが従業員にとって関連性が高いと，経営理念は浸透する」,「仮説 3　社内コミュニケーションの質が高い企業は，経営理念が浸透する」はすべての作業仮説が検証できたが,「仮説 4　ステークホルダーに対する考えが共有されていると，経営理念は浸透する」と「仮説 5　従業員の企業への信頼が厚いと，経営理念は浸透する」の 2 つの仮説については，すべての作業仮説を検証することはできず，一部を除き支持された。

結　章

1　本研究のまとめ

本稿では第 1 章，第 2 章で経営理念に関する全般的な理論サーベイを試みた。経営理念とは企業で実務を行ったことがある人にはとても身近な概念であるが，その定義が定まっていないため, 少し踏み込んで考えていくと, 非常に扱いづらい概念であることが分かる。近年の CSR の普及により経営理念を CSR やステークホルダー論と併せて論じようとすると，経営理念の定義が定まっていないため，共に論じられる概念も含めて曖昧になりがちで，歯切れが悪く，わかりにくいものとなっていることは否めない。

その例として真っ先に挙げられるのが一般的に経営理念の同義語として扱われることが多い経営哲学やミッション，ビジョンとの違いである。これらは先行研究で類似概念として扱われることが多いが，実は丁寧に理論サーベイしていくと経営理念とは異なるものとして扱っている研究があることに気づく。それ故，先達の研究者が独自に経営理念の定義を積み重ねてきたものに対し，近年の研究は新しい地平を開きつつあるといえよう。

本稿でも経営理念を「経営者あるいは組織の表象としての信念・価値観・行動規範を言語化したもの」と定義したが, 先行研究では経営理念とは成文化され公表されているもの，とする定義が多かった。本稿では成文化されていなくても言語化され，形式知化されていれば経営理念として見なすという立場をとってきた。その根拠は多くの中小企業では経営理念は成文化されていなくとも，普段の事業活動の中で浸透している場合が多く，老舗と呼ばれる長期の事業継続を達成している企業でも，経営理念が口伝されていることが多いことに拠る。企業の最終的な目的が事業を継続し続けることであるとするならば，企業経営の根幹ともいうべき経営理念には成文化されていなければならない理由はなく，従業員にそれが実践されてさえいればよいということになる。つまり経営理念は従業員が自律的に実践して初めてその意味を有することとなり，この状態となって初めて経営理念が浸透している状態であるといえよう。経営理念が成文化されているかどうかは，経営理念を従業員に伝達する際のプロセスが効率的であるかどうかに過ぎない。そこで本稿では経営理念の浸透を「経営理念を意思決定の指針とした実践が自律的に行われている状態」と定義した。

近年，経営理念の浸透に関する研究が増えつつあるが，これは掲げた経営理念が絵に描いた餅になって不祥事を起こしている企業が，企業規模，上場・非上場に関係なく頻繁に見られるようになったことに関係する。今世紀に入ってこうした不祥事は更に増え，これに呼応するように経営理念の浸透に関する研究も増加してきている。特に東日本大震災における東京電力の対応の拙さは，同社が CSR の実践で代表的な企業だっただけに，経営理念を表面的な理解で良しとするのではなく，それが如何に企業に根づいているか，すなわち如何に経営理念が企業に浸透しているかが国内では注目されるようになり，現在も注目され続けている。つまり，経営理念の定義が定まっていないにもかかわらず，経営理念の浸透に関する研究が増えてきたのは，こうした CSR の視点が現代社会で重視されているからといえよう。

このような状況の中での経営理念の浸透に関する研究であるから，理念の浸透は研究者の視点からではなく，実務家の要請により普及してきたといえる。そのため，経営理念の浸透に関しては,その定義が定まっていないこと以上にどうすれば浸透した状態になるか,言い換えれば，どうすれば掲げた経営理念が実践されるかが焦点となってきた。

こうした経緯により，経営理念の浸透に関する研究はどうすれば経営理念を実践できるかという研究が中心となってきており，すでに経営理念が浸透していると考えられる企業に対する定量的，定性的実証研究が増えてきている。そして経営理念の浸透に関する研究が進むにつれ，調査対象が組織から経営理念の実践を行う組織成員へと移り，調査しやすい大企業や上場企業から，国内企業の大半を占める中小企業に，調査手法は定量分析から定性分析へと移り始めてきている。しかし，経営理念の浸透に関する標準的な理論は現在に至るまで構築されていない。これは 1980 年代に普及した強い文化論の影響が強すぎたことによると考えられる。

本稿では，この経営理念の浸透に関する独自の理論的枠組みの構築を，言語学の語用論の一分野である関連性理論と状況における学習を背景とする実践コミュニティによって試みた。まず従業員に経営理念が浸透する枠組みの全体像として，サービス・マーケティング研究から派生し，組織内において従業員を顧客と見立てるインターナル・マーケティングについて言及した。ここで改めて組織における経営理念の重要性について触れ，その枠組みの中におけるコミュニケーション・モデルが抱える問題点を指摘し，併せて従業員満足と顧客満足の関係をサービス・プロフィット・チェーンで示し，満足概念だけでは表せない組織（企業）と個人（従業員）の関係については信頼概念を補足することにより考察

した。

経営理念を知識経営学の視座で捉えると，経営理念は言語化され客観的に確認することができる形式知と，言語化することができない想いとしての経営理念，すなわち行動による実践でしか表現できない暗黙知で構成されていると考えられる[403]。このように形式知と暗黙知で構成された経営理念が個々の従業員に浸透するということは，経営理念の浸透について分析するためには形式知部分と暗黙知部分でそれぞれ異なる分析フレームワークが必要であることを意味する。そこで主に成文化された経営理念を形式知として整理する個人の学習の仕組みについては言語学の語用論の一分野である関連性理論を使い，また暗黙知については状況的学習論における実践コミュニティを使って分析する理論モデルを構築した。

そしてこの理論モデルを実証するため，経営理念が浸透していると考えられる横浜型地域貢献企業という横浜市が認定した CSR 実践企業を例に, 経営理念が浸透している企業を「社内コミュニケーションを通じて，経営理念を『個人の認知』と『実践コミュニティによる学習』により自身のコンテクストとの関連性で捉えられる従業員が多い企業は，ステークホルダーに対し経営理念を自律的に実践する。」と考え，5 つの仮説を提示した。そしてそれを横浜型地域貢献企業に対する質問調査票調査による定量分析と，経営者及び従業員に対するヒアリング調査およびエスノグラフィ調査による定性分析により検証を試みた。その検証の結果，仮説 1，仮説 2，仮説 3 はすべての作業仮説が採択され，仮説 4 と仮説 5 については，いくつかの作業仮説は採択されなかったものの，すべての仮説をほぼ採択することができた。提示した 5 つの仮説は次の通りである。

仮説 1　経営理念の「言葉」が従業員にとって関連性が高いと，経営理念は浸透する
仮説 2　実践コミュニティが従業員にとって関連性が高いと，経営理念は浸透する
仮説 3　社内コミュニケーションの質が高い企業は，経営理念が浸透する
仮説 4　ステークホルダーに対する考えが共有されていると，経営理念は浸透する
仮説 5　従業員の企業への信頼が厚いと，経営理念は浸透する

この 5 つの仮説の検証結果から，個人における経営理念の形式知の浸透プロセスは

403 ただし，実際には，言語コード化された発話は言語コードを含む形式知と言外の意味を含んだ暗黙知が相互に絡み合っていることを忘れてはならない。

Figure 5.1 のようになっていると考えられる。

まず，経営理念の浸透について考える際には，経営理念を形式知と暗黙知に分けて考え

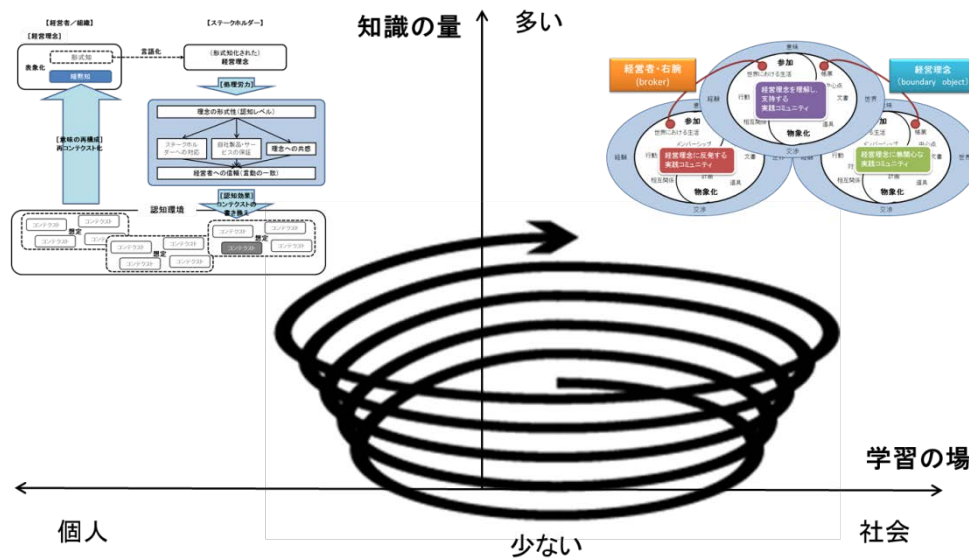
Figure 5.1　経営理念の形式知の浸透プロセス

【経営者／組織】
【ステークホルダー】
[経営理念]
形式知
表象化
暗黙知
言語化
（成文化された）
経営理念
[処理労力]
理念の形式性（認知レベル）
ステークホルダーへの対応
自社製品･サービスの保証
理念への共感
経営者への信頼（言動の一致）
[意味の再構成]
再コンテクスト化
[認知効果]
コンテクストの書き換え
認知環境
コンテクスト
想定

出所）筆者作成。

Figure 5.2　経営理念の浸透における個人の学習プロセス

出所）筆者作成。

Figure 5.3　実務における個人の学習プロセス

出所）筆者作成。

ていく必要がある。言語化され，あるいは成文化までされた経営理念をどのように解釈するかは，まず経営理念を認知し，それを理解する過程で，ステークホルダーへの対応，製品・サービスの保証，理念への共感を経て，経営者の言動を見ながら，経営理念をデコード化して自身の認知環境における経営理念に関連するコンテクストと照らし合わせ，関連性が高ければ，すなわち自身が知覚・記憶・推論に要する労力やコンテクストにアクセスする「処理労力」が少ないか，あるいは認知環境への変化の大きさを示す「認知効果」が大きければ，自身のコンテクストの書き換えを行う。そして新しい認知環境で再び自身の考える経営理念を再構成し，経営理念を形式知の視点から再コンテクスト化し，経営理念の理解を試みることになる。

しかし，経営理念には暗黙知部分も含まれているため，これだけでは経営理念を理解するには不十分である。経営理念の暗黙知部分は言語化できないため，非言語コミュニケーションの実践によってしかそれを表現することができない。そのためこの暗黙知部分を補うためには，普段の事業活動の中で，自らが経営理念を実践していると考える人を見つけ，その人が属するコミュニティ，すなわち実践コミュニティに自身が参加することにより自ら学習する必要がある。つまり，経営理念をバウンダリー・オブジェクトとする実践コミュニティに参加することで，そのコミュニティの参加者との相互関与，すなわち意味の交渉を行い，実践の中で経営理念を自身のコンテクストと照らし合わせてデコード化しながら自身のコンテクストを再コンテクスト化し，再び新たな認知環境の下で経営理念の理解

を試みることになる。経営理念の浸透とは Figure 5.2 のように，このプロセスを繰り返した結果と考えることができよう。

この一連のプロセスを学習として捉えると，Figure 5.3 のような図になる。これは人が自分の頭の中に知識を整理する学習と，社会（企業）における実践からの学習を図式化したものである。人は社会（実践コミュニティ）の中から個人で認知できないもの（暗黙知）を学習し，そうして自身の世界を修正しながら自らの認知環境を築いていく。そして更に個人で認知できるもの（形式知）で自身の認知環境を書き換えていく。このプロセスを繰り返すことで自身の認知環境を更新し続け，理解を深めていくことになる。言い換えれば，人はこうした学習プロセスを経て，自身の頭の中に溜め込んだ知識に基づいて行動すると考えられる。

つまり経営理念の浸透とは，従業員の実践の現場における学習プロセスの繰り返しであり，経営理念を成文化することは，経営理念の暗黙知部分の理解を深めることになる。この学習プロセスを理解することは経営理念を効果的に浸透させる施策に繋がるといえよう。

2　実務へのインプリケーション

企業にとって「当たり前のことを当たり前にやること」，そして「それを続けること」，この 2 つの実践は企業が事業活動を行っていく上での大前提である。そして企業はこの大前提の「当たり前のこと」をこなした上で，新しいことにチャレンジする必要がある。

しかし企業がこの大前提を達成することは決して容易ではない。何故なら，現在のように企業の内外で環境変化が激しい時代には，当たり前のことを行うことすら困難であり，ましてやそれを継続することは，新しいことに挑戦し続けること以上に難しいとも考えられるからである。企業経営において,「実践」というアウトプットは常に一定水準を保つ必要がある。しかしその実践を行う経営基盤が在る内外環境自体が非常に不安定であるため，アウトプットの精度を保つことは難しい。たとえば，海上を進む豪華客船で快適で美味しい食事を楽しむことを考えれば容易に想像できるだろう。凪いでいる海であれば問題なく食事ができても，時化た海では食事どころか食器を並べることすら難しい。また，海が凪いでいても経費の問題で腕の良い調理師が雇えずにアルバイトに調理させたり，外国人のウェイターのために言葉が通じなかったりした場合は快適な食事とはほど遠いものになる。

経営理念を企業に浸透させることは容易ではないが，本稿の実証分析で得られた結果には，経営理念の浸透を推進させるための実践的含意が多く含まれている。

まず第 1 に，経営理念の浸透には，理念の成文化が効果的である。本稿の定義では経営理念に成文化は必要なく，言語化されていれば経営理念と見なしているが，経営理念を効率的に浸透させるためには成文化は有効であろう。

第 2 に，経営理念の言葉を関連性により再考してみることである。経営理念の言葉は，知識経営学で考えると経営者あるいは組織の表象を言語化し形式知化したものである。そのため記載されている内容が従業員にとって関連性が高いと経営理念は浸透しやすい。関連性を高くするためには，自社の従業員の個々の認知環境を書き換える可能性がある言葉選ぶ必要がある。普段から経営理念を意識することはほとんどないと思われるが，経営理念は「いざ」というときの意思決定の指針となるものなので，経営理念の存在を忘れないように「いざ」という時に備えることは有効であろう。具体的な内容としては経営理念に自社のステークホルダーや, 自社が提供している製品・サービスの方針を記すことである。普段は意識しなくても従業員にとってこれらは身近なので，何かの拍子に思い出し有効に

機能すると考えられる。

ただ，前提として，経営理念は従業員にとって共感できる必要があり，従業員は共感できることを重視している。しかし，すべての従業員に共感できる言葉を探すのは，砂漠で砂金を探すとまではいわないまでもかなり難しいことが想像できるため，安易に決めるのではなく，計画的な調査が必要だろう。また，従業員には経営層の言動は一致していないと考えている人が多いため，従業員とのコミュニケーションの質・量ともに検討し，普段の声掛け等，従業員とって関連性の高い言葉を使う等，地道な実践が有効であろう。

第3に，社内の実践コミュニティをよく観察することである。従業員は経営理念の暗黙知部分の多くを実践コミュニティから学習している。経営者及び経営層，または経営者の右腕はできるだけ多くの実践コミュニティの参加者とコミュニケーションを図り，継続した関係性を維持するよう努める必要がある。こうすることで，自分達が複数の実践コミュニティをつなぐブローカーとなって，経営理念の暗黙知部分の共有が進むと考えられる。

第4に，従業員とのコミュニケーションを再考することである。先に述べた通り，従業員と経営者等とのコミュニケーションの機会が少ないと,両者は元々雇用関係にあるため,従業員は容易に心を開かない。これを変えていくためには，経営層の方から現場に行き，機会があるごとに声を掛け,「常に自分達は従業員を気に掛けている」ということを伝える必要がある。また，こうした機会をつくるため，部門横断的な組織をつくり，普段の業務と違う環境を従業員に与え，そうした場で従業員を観察し，この観察結果を踏まえ適切な状況下でその人にあった関連性の高いコミュニケーションをすることが有効であろう。関連性の高いコミュニケーションとは，何もかもすべて伝えるのではなく，従業員に何かを考えさせることである。従業員に考えさせることで，彼らは自身のコンテクストを意識せざるを得なくなるからである。

第5に，考え方の異なる従業員を採用することである。従業員の考え方が皆バラバラであるとマネジメントは難しくなるが，従業員の考え方が似すぎていると，相互のコミュニケーションから創発は生まれない。同質化した意見は関連性が低いため認知環境は変化しにくいが，異なる意見はコミュニケーションの場の参加者にとって関連性が高いため，認知環境は変化しやすく，創発が生まれやすいといえるだろう。

最後に，従業員を信頼する組織をつくることである。人は必要とされれば自発的に行動する。絶対的性善説に立つことは簡単ではないが，従業員を信頼することで経営理念の暗黙知が共有できる実践コミュニティが自発的に生まれてくるだろう。

3　残された課題

以上のように，本稿は理論的，実践的インプリケーションを含んでいるものの，今後解決を模索する必要がある課題も少なからず残っている。最後に，こうした点を整理して示すこととしたい。

大きく 3 つの課題がある。1 つめは知識経営学から見た経営理念とコミュニケーションに対する課題であり，2 つめは理論モデルの更なる精緻化に対する課題，最後は調査方法と調査対象に対する課題である。

まず，経営理念の形式知と暗黙知，言語・非言語コミュニケーションの境界に対する課題である。どちらもその境界が曖昧で且つ複雑に絡み合っているため相互の関係を明らかにするのは難しいが，経営理念の浸透に関する知見を深めていくためにはこの点を更に検討する必要があろう。

次に，理論モデルの更なる精緻化に対する課題である。本稿の理論モデルは語用論の関連性理論と状況的学習論に依拠した実践コミュニティに基づいている。関連性理論で経営理念を分析する際，サービス品質の測定モデルである SERVQUAL の 5 つの構成要素を用いているが，SERVQUAL 以外の測定モデルの利用可能性も検討する必要があるだろう。また，分析の際に援用した 5 つの構成要素以外に適切な構成要素がないかについても，併せて検討する必要がある。また，実践コミュニティについては，本稿では実践コミュニティの境界については特に言及していない。そのため単一の実践コミュニティを複数の実践コミュニティであると見なしている可能性は排除できず，実践コミュニティの数も正確には把握できてない。境界の見極めができないと実践コミュニティへの参加と物象化の連鎖を確認することが難しいため，これを見極める方法を検討する必要があろう。

最後に，調査方法や調査対象に対する課題である。調査方法の課題は 2 つある。1 つめは経営者と従業員に行った質問調査票の同一質問に対して行った差の検定についてである。従業員調査の対象は任意の 5 社であり全企業を対象にしていない。そのためより精度の高くなる調査手法を検討する必要がある。2 つめは実施したエスノグラフィ調査の期間についてである。今回は長期間，長時間の継続調査ができなかったため，調査対象を特定して調査を実施したが，期間や時間が長くなれば，調査結果として見えてくるものが異なってくる可能性があるため，長期間の調査を検討する必要がある。調査対象の課題は調査対象

を横浜型地域貢献企業という横浜地域に限定された CSR 実践企業としたため, 横浜地域の特性が反映されている可能性がある。国内の中小企業の経営には産業集積により地域間で特性が見られるため，他地域との比較を念頭に置いた調査手法も検討する必要がある。

こうしたいくつかの課題は残しているものの，本稿においては経営理念の分析に知識経営学の視座を導入し，認知科学に依拠した言語学の関連性理論と，状況論の実践コミュニティを理論モデルとして採用，CSR 実践企業を調査対象とした実証研究を行ったことで，経営理念に関する研究の分野にはまだまだ未開拓の分野があることが明らかになったと考えられる。

経営理念に関する研究は，実践の現場にフィードバックしてこそ意味がある。経営理念は大企業だけのものではない。すべての企業に大切なものである。この点を踏まえ，提示した課題を克服し，経営理念の浸透に関する研究を更に深めていく必要があろう。

参考文献

【日本語文献】

アーサーアンダーセン ビジネスコンサルティング［1997］『ミッションマネジメント　価値創造企業への変革』生産性出版。

青木崇［2009］「日本企業の経営理念と社会的責任活動」『マネジメント・ジャーナル』No.1, 129-140 頁。

浅井茂紀［2004］「孔子の道徳哲学論－四徳（仁，義，礼，知）論を中心として－」『千葉商大紀要』第 42 巻第 3 号，1-15 頁。

浅野俊光［1991］『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社。

新井恭子［2006］「関連性理論における『広告のことば』の分析」『経営論集』第 68 号，79-91 頁。

新井恭子［2007］「説得力とは何か－広告表現におけることばの効果－」『経営論集』第 69 号，171-183 頁。

荒木秀介［2012］「企業倫理浸透の既定因とその機能に関する一考察」『ビジネス・インサイト』No.78，62-63 頁。

有馬敏則［2010］「『近江商人』についての一考察－朝日新聞・滋賀大学パートナーズシンポジウムとの関連において－」『彦根論叢』第 382 号，139-156 頁。

碇山洋［2012］「危機の時代，グローバル資本主義と『百年企業』」碇山洋監修・能登印刷出版部編著『異彩を放つ石川の百年企業　永続的発展の秘訣を探る』能登印刷出版部，4-15 頁。

池田謙一［2000］『コミュニケーション』東京大学出版会。

伊丹敬之［1999］『場のマネジメント－経営の新パラダイム』NTT 出版。

――――［2003］『経営戦略の論理　第 3 版』日本経済新聞社。

――――［2005］『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。

伊丹敬之・加護野忠男［2003］『ゼミナール経営学入門　第 3 版』日本経済新聞社。

市川貢・藤岡章子［1996］「インターナル・マーケティングに関する一考察」『経済経営論叢』（京都産業大学），第 30 巻第 4 号，55-72 頁。

伊藤崇・藤本愉・川俣智路・鹿嶋桃子・山口雄・保坂和貴・城間祥子・佐藤公治［2004］

「状況論的学習観における『文化的透明性』概念について：Wenger の学位論文とそこから示唆されること」『北海道大学大学院教育学研究科紀要』第 93 号，81-157 頁。
稲葉襄［2002］『企業経営哲学』文眞堂。
伊吹英子［2005］『CSR 経営戦略』東洋経済新報社。
今井邦彦［2001］『語用論への招待』大修館書店。
今井邦彦 編［2009］『最新語用論入門 12 章』大修館書店。
今井賢一・金子郁容［1988］『ネットワーク組織論』岩波書店。
今北純一［2002］『ミッション いま企業を救うカギはこれだ』新潮社。
岩田憲明［2003］「中小企業経営のキーワード（経営信条，座右の銘など）等に関するアンケート調査結果の概要」，（http://www.aibsc.jp/report/keyword/index.html，2013 年 12 月 19 日最終確認）。
上野直樹［2010］「ネットワークとしての状況論」上野直樹・ソーヤーえりこ編著『文化と状況的学習 実践，言語，人工物へのアクセスのデザイン〔第 2 版〕』凡人社，3-40 頁。
上野直樹・ソーヤーえりこ［2009］「実践共同体のマテリアリティと構造化された資源：状況的学習論の観点」『組織科学』Vol.43，No.1，6-19 頁。
上間隆則［2000］『ローカル企業活性化論－経営理念との相関－』森山書店。
薄井和夫［2003］『はじめて学ぶマーケティング［基礎編］現代のマーケティング戦略』大月書店。
————［2010］「マーケティング現場における状況特異的知識－関連性理論および実践コミュニティ論の検討－」『同志社商学』第 61 巻第 6 号，98-114 頁。
————［2013］「『実践としてのマーケティング』と実践コミュニティ－『実践論的転回』によせて－」『商学論纂』第 54 巻第 5 号，165-205 頁。
内田一成［2009］「戦略とは」嶋口充輝・内田一成・黒岩健一郎編著『1 からの戦略論』碩学舎，3-18 頁。
梅澤正［1994］『顔の見える企業』有斐閣。
王英燕［2009］「マネジメント・フィロソフィ：研究領域・内容・今後の方向」京都大学京セラ経営哲学寄附講座編『経営哲学を展開する－株主市場主義を超えて－』文眞堂，88-119 頁。
————［2010］「経営理念に関する考察－電気機器企業の実証研究より」『経営哲学』第

7 巻第 1 号，114-117 頁。
大里大助・高橋潔［2001］「わが国における職務満足研究の現状－メタ分析による検討」『産業・組織心理学研究』第 15 巻第 1 号，55-64 頁。
大澤有子［2006］「企業倫理を浸透させる要素についての一考察－情報サービス産業を調査対象として－」『立教ビジネスデザイン研究』第 3 号，171-183 頁。
大滝精一［2003］「シンポジウム『経営哲学の課題』」経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂，152-168 頁。
太田進一［2008a］「CSR と中小企業」『信用保険月報』第 51 巻，第 8 号，2-7 頁。
――――［2008b］「中小企業経営と CSR」小林俊治・齋藤毅憲編著『CSR 経営革新　組織の社会的責任・ISO26000 への拡大』中央経済社，87-106 頁。
大月博司［2004］「組織ルーティンのロジック」『北海学園大学経営論集』第 1 巻第 4 号，79-91 頁。
大平浩二［2003］「経営哲学の領域と方法－その科学的位置づけ－」経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂，90-95 頁。
岡崎好典［2007］「従業員満足の意義に関する基礎的研究」『商学研究論集』（明治大学）第 27 号，23-40 頁。
小笠原英司［2003］「経営哲学の概念と方法」経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂，79-85 頁。
――――［2004］『経営哲学研究序説－経営学的経営哲学の構想－』文眞堂。
岡本康雄［1981］「日本企業のグランド・ストラテジー」『中央公論経営問題』第 20 巻第 5 号，277-306 頁。
小川史郎［2009］「A 社バイヤーの創造的活動－活動理論とコミュニティ・オブ・プラクティスによる事例分析」『経済科学論究』第 6 号，57-71 頁。
奥瀬喜之［2008］「顧客満足概念とその測定に関わる研究の系譜」『専修商学論集』第 88 号，55-59 頁。
奥村悳一［1994］『現代企業を動かす経営理念』有斐閣。
小椋康宏［2009］「日本型経営の枠組みと経営力の創成」『経営力創成研究』Vol.5，81-91 頁。
小椋康宏［2010］「現代経営者のミッション，ビジョンと CSR」小椋康宏・柿崎洋一『新版　経営学原理』学文社，49-64 頁。

小椋康宏［2011］「企業価値創造と現代経営者の経営理念」『経営力創成研究』Vol.7，57-70頁。

小野美和［2007］「CSR 規格化の動き」亀川雅人・高岡美佳編著『CSR と企業経営』学文社，15-37 頁。

加賀田和弘［2006］「企業の社会的責任（CSR）－その歴史的展開と今日的課題－」『関学総政研論』第 7 巻，43-65 頁。

香川秀太［2011］「実践知と形式知，単一状況と複数状況，分析と介入，そして質と量との越境的対話－状況論・活動理論における看護研究に着目して」『質的心理学フォーラム』Vol.3，62-72 頁。

影山摩子弥［2008］「企業における地域社会への貢献－横浜市内企業の社会的責任（CSR）に関する調査」『横浜市立大学論叢社会科学系列』Vol.59，151-183 頁。

――――［2009］『地域 CSR が日本を救う』敬文堂。

――――［2010］「ISO26000 の時代における地域活性化策－自治体による『社会的責任認定制度』－」『公営企業』第 41 巻第 10 号，29-39 頁。

加護野忠男［1989］「戦略創造の組織論」『組織科学』第 23 巻第 1 号，50-58 頁。

金井壽宏［1986］「経営理念の浸透とリーダーシップ」小林規威・土屋守章・宮川公男編『現代経営事典』日本経済新聞社，171-177 頁。

――――［1989］「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」『組織科学』Vol.23，No.2，80-90 頁。

――――［1996］「経営理念の浸透と参照モデリング」『関西経協』第 50 巻第 11 号，146-148頁。

――――［1997a］「経営における理念（原理・原則），経験，物語，議論－知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ－」『研究年報. 經營學・會計學・商學』第 43巻，1-75 頁。

――――［1997b］「絶えざる経営理念の意味発見と議論」『関西経協』第 51 巻第 1 号，34-36頁。

金井壽宏・松岡久美・藤本哲［1997］「コープこうべにおける「愛と協同」の理念の浸透－組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求－」『組織科学』Vol.31，No.2，29-39 頁。

蒲生智哉［2008］「サービス・マネジメントに関する先行研究の整理－その研究の発展と主

要な諸説の理解－」『立命館経営学』第 47 巻第 2 号，109-125 頁。
菊原栄三［2005］「CSR 経営とは何か」日本 CSR 協議会編『実践 CSR 経営－新世紀への中堅・中小企業，勝ち残り戦略－』創成社，1-19 頁。
北居明［1999］「経営理念研究の新たな傾向」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第 24 巻第 4 号，27-52 頁。
――――［2004］「80 年代における『強い文化』論をめぐる諸議論について」『大阪府立大学經濟研究』第 50 巻第 1 号，287-306 頁。
北居明・田中雅子［2006］「理念の浸透が及ぼす影響に対するコミットメントの媒介・仲介効果」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』第 9 号，278-281 頁。
―――――――――［2009］「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析－定着化と内面化－」『経営教育研究』Vol.12，No.2，49-58 頁。
北居明・出口将人［1997］「現代日本企業の経営理念と浸透方法」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第 23 巻，第 1 号，1445-1461 頁。
北居明・松田良子［2004］「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房，93-121 頁。
北野利信［1972］「経営理念の構造」中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社，179-238 頁。
木林理恵・金銀美［2006］「学習に対する状況論的アプローチについての基礎文献報告」宇佐見まゆみ編『言語情報学研究報告 13　自然会話分析への言語社会心理学的アプローチ』東京外国語大学大学院 地域文化研究科　21 世紀 COE プログラム 「言語運用を基盤とする言語情報学拠点」，163-176 頁。
木村達也［2007］『インターナル・マーケティング　内部組織へのマーケティング・アプローチ』中央経済社。
木村達郎［2010］「新しい実践の可能性－実践的行為と組織の制度についての研究課題－」『経済科学論究』第 7 号，87-97 頁。
清成忠男［2010］『地域創世への挑戦』有斐閣。
久保克行・広田真一・宮島英昭［2005］「日本企業のコントロールメカニズム：経営理念の役割」『企業と法創造』第 1 巻第 4 号，113-124 頁。
久保田潤一郎［2008］「企業倫理の制度化における行動規範と浸透活動の要件」『日本経営倫理学会誌』第 15 号，247-257 頁。

久保田章市［2010］『百年企業，生き残るヒント』角川書店。

倉科敏材［2003］『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社。

――――［2008］「オーナー企業は今」倉科敏材編著『オーナー企業の経営－進化するファミリービジネス－』中央経済社，5-20 頁。

黒田龍之助［2004］『はじめての言語学』講談社。

経営哲学学会編［2003］『経営哲学とは何か』文眞堂。

――――――――［2008］『経営哲学の実践』文眞堂。

――――――――［2012］『経営哲学の授業』PHP 研究所。

経済産業省［2004］「企業の社会的責任（CSR）を取り巻く現状について」，（http://www.meti.go.jp/　policy/economic_industrial/gather/downloadfiles/g40428a50j.pdf，2013 年 12 月 19 日最終確認）。

小泉保［2001］「はしがき」小泉保 編『入門語用論研究－理論と応用』研究社，ⅲ－ⅳ頁。

厚東偉介［2003］「『経営哲学とは何か』の刊行にあたって」経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂，ⅲ-ⅴ。

河野豊弘［1985］『現代の経営戦略－企業文化と戦略の適合－』ダイヤモンド社。

小玉一樹［2005］「職務満足がサービス・クオリティ，顧客満足および，顧客ロイヤルティに及ぼす影響について－小売サービス業における縦断的研究－」『広島大学マネジメント研究』第 5 号，226 頁。

後藤佳菜子［2011］「老舗の全体像－イメージと定義」前田洋一郎・末包厚喜編著『老舗学の教科書』同友館，9-28 頁。

後藤俊夫［2012］「老舗企業の沿革」横澤利昌編著『老舗企業の研究 ［改訂新版］』生産性出版，73-93 頁。

小林俊治［2008］「CSR の新たな展開」小林俊治・齋藤毅憲編著『CSR 経営革新　組織の社会的責任・ISO26000 への拡大』中央経済社，2-14 頁。

小林義彦・髙巖［1999］「企業倫理の現状と社会制度の再検討－企業倫理の実践調査および意識調査の結果を踏まえて－」『日本経営倫理学会誌』第 6 号，123-130 頁。

小森谷浩志［2011］「経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察－『再意味化』を鍵として－」『日本経営診断学会論集』No.11，69-75 頁。

近藤隆雄［1999］『サービス・マーケティング－サービス商品の開発と顧客価値の創造－』生産性出版。

昆政彦［2008］「企業文化マネージメントによる個人倫理と企業倫理の統一－3M と GE の企業文化浸透策の検証を通じて－」『日本経営倫理学会誌』第 15 号，53-64 頁。

今野晴貴［2012］『ブラック企業　日本を食いつぶす妖怪』文藝春秋。

齋藤毅憲［1985］「経営哲学と人間資源の開発」島袋嘉昌編著『経営哲学の基礎』中央経済社，135-145 頁。

――――［2008］「CSR から OSR の時代へ」『CSR 経営革新　組織の社会的責任・ISO26000 への拡大』中央経済社，153-162 頁。

――――［2011］「横浜型地域貢献企業の現状－横浜産業学の構築にむけて－」『横浜市立大学論叢』第 62 巻第 3 号，85-101 頁。

佐伯胖［1995］「文化的実践への参加としての学習」佐伯胖・藤田英典・佐藤学編著『学びへの誘い』東京大学出版会，1-48 頁。

榊原清則［2002］『経営学入門（上）』日本経済新聞出版社。

榊原研互［2006］「ナレッジマネジメントにおける知識概念－ドイツ経営経済学における知識概念論争」『三田商学研究』第 49 巻第 4 号，115-129 頁。

坂下昭宣［2002］『組織シンボリズム論－論点と方法－』白桃書房。

佐々木圭吾［2011］『経営理念とイノベーション』生産性出版。

佐々木直［1999］『企業発展の礎となる経営理念の研究』産能大学出版部。

佐藤和代［2002］「顧客満足／不満足経験とその後の選択行動」『日本消費経済学会報（2001 年度）』第 23 集，203-208 頁。

佐藤邦廣［1988］『マーケティングの基礎論理－マネジリアル・マーケティングから戦略的マーケティングへ－』同文舘出版。

澤田治美［2001］「推意（Implicature）」小泉保 編『入門語用論研究－理論と応用－』研究社，35-62 頁。

参鍋篤司・齋藤隆志［2007］「仕事満足度の及ぼす企業業績への影響」『経営行動科学』第 20 巻第 1 号，85-90 頁。

柴田仁夫［2010］「経営理念が経営意思決定に与える影響に関する一考察」『地域活性学会 第 2 回研究大会（2010 年度・小樽）論文集』133-136 頁。

――――［2012a］「経営理念が経営意思決定に与える影響－横浜型地域貢献企業の場合－」『地域活性研究』Vol.3，241-249 頁。

――――［2012b］「関連性理論による広告コミュニケーション効果測定モデルの検討」『広

告科学』第 55・56 集，1-12 頁。

―――― ［2012c］「自治体が認定する CSR－横浜型地域貢献企業認定制度の運用上の課題－」『地域活性学会 第 4 回研究大会（2012 年度・高知）論文集』263-264 頁。

――――［2013a］「自治体等による CSR 評価制度－横浜型地域貢献企業認定制度にみる地域性評価と運用上の課題を中心に－」『地域活性研究』Vo1.4，237-246 頁。

――――［2013b］「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』第 10 号，27-38 頁。

――――［2013c］「CSR 推進企業における経営理念の浸透－横浜型地域貢献企業の場合－」『地域活性学会 第 5 回研究大会（2013 年度・高崎）論文集』143-144 頁。

――――［2013d］「経営理念に対する経営層と従業員の意識の差－CSR 推進企業の場合－」『日本ベンチャー学会 第 16 回全国大会　報告要旨集』64-67 頁。

嶋口充輝［1981］「消費者満足構造の理論仮説とマーケティング戦略行動」『慶応経営論集』第 2 巻第 3 号，43-69 頁。

―――― ［1994］『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。

―――― ［1995］「インタラクティブ・マーケティングの成立条件と課題－マーケティングのニューパラダイムを求めて－」『ビジネスレビュー』第 42 巻第 3 号，14-29 頁。

―――― ［1997］『柔らかいマーケティングの論理－日本型成長方式からの出発－』ダイヤモンド社。

―――― ［2000］『マーケティング・パラダイム』有斐閣。

―――― ［2006］「ホリスティック・マーケティングの展開－IMC の発展に向けて」『AD STUDIES』Vol.15，10-14 頁。

―――― ［2009］「はじめに」嶋口充輝・内田一成・黒岩健一郎編著『1 からの戦略論』碩学舎，1-7 頁。

嶋口充輝・石井淳蔵［1995］『現代マーケティング〔新版〕』有斐閣。

清水馨［1996］「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』第 39 巻第 2 号，87-101 頁。

清水勝彦［2007］『戦略の原点』日経 BP 社。

清水龍瑩［1992］「日本の経営者のリーダーシップ」『三田商学研究』第 35 巻第 5 号，1-21 頁。

周炫宗［2007］「戦略的組織学習とホット・グループ」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号，253-263

頁。

城繁幸［2004］『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社。

白井義男［2003］『サービス・マーケティングとマネジメント』同友館。

末田清子・福田浩子［2003］『コミュニケーション学 その展望と視点』松柏社。

菅原通雅・今林宏典・野々村憲［2000］「個人の『知』と組織－個人の『知』から組織知への基礎研究」『社会情報学研究』Vol.6，63-80 頁。

鈴木勘一郎［2009］「中堅中小企業における理念経営に関する研究」『ベンチャーレビュー』No.14，September，13-22 頁。

住原則也・三井泉・渡邊祐介編著［2008］『経営理念　継承と伝播の経営人類学的研究』PHP 研究所。

瀬戸正則［2008］「経営理念の組織内浸透におけるコミュニケーションに関する研究－同族経営中小企業における経営者・中間管理職の行動を中心に－」『経営教育研究』Vol.11，No.2，125-139 頁。

――――［2009］「経営理念の組織内浸透に係わる先行研究の理論的考察」『広島大学マネジメント研究』No.9，25-35 頁。

――――［2010］「経営理念の浸透と組織文化に関する一考察－同族経営中小冠婚葬祭業に着目して－」『経営教育研究』第 13 巻第 2 号，69-78 頁。

――――［2012］「中小サービス業における経営理念の浸透促進に関する研究－ミドル・マネジメントの役割に着目して－（平成 23 年度博士論文要旨）」『広島大学マネジメント研究』第 12 巻，109-110 頁。

総務省・経済産業省［2013］「平成 24 年経済センサス‐活動調査（確報）産業横断的集計（基本編）」，（http://www.stat.go.jp/data/e-census/2012/kakuho/pdf/gaiyo.pdf, 2013 年 12 月 21 日最終確認）。

ソーヤーえりこ［2010］「社会的実践としての学習－状況的学習論概観－」上野直樹・ソーヤーえりこ編著『文化と状況的学習　実践，言語，人工物へのアクセスのデザイン〔第 2 版〕』凡人社，41-89 頁。

徐亨錫［1999］「広告コミュニケーション効果に及ぼす推奨者要因に関する一考察」『社会学研究科紀要』（慶應義塾大学）第 50 号，19-26 頁。

髙巖［2003］「CSR に関する価値観の相違による議論」髙巖・辻義信・Scott T. Davis・瀬尾隆史・久保田政一『企業の社会的責任－求められる新たな経営観－』日本規格協会，

9-24 頁。

―― ［2009］「経営哲学とは何か：7 つの定義」京都大学京セラ経営哲学寄附講座編『経営哲学を展開する－株主市場主義を超えて－』文眞堂，21-57 頁。

―― ［2010］「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか－経営理念の浸透に関する調査結果をもとに」『麗澤経済研究』Vol.18，No.1，57-66 頁。

高尾義明［2009］「経営理念の組織論的再検討」京都大学京セラ経営哲学寄附講座『経営哲学を展開する－株式市場主義を超えて－』文眞堂，58-86 頁。

―――― ［2010］「経営理念は役にたつのか：経営理念と成果についての先行研究からの考察」『経営哲学』第 7 巻第 2 号，38-51 頁。

高尾義明・王英燕［2011］「経営理念の浸透次元と影響要因－組織ルーティン論からのアプローチ－」『組織科学』Vol.44，No.4，52-66 頁。

――――――――［2012］『経営理念の浸透－アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣。

高木光太郎［1992］「『状況論的アプローチ』における学習概念の検討－正統的周辺参加（Legitimate Peripheral participation）概念を中心として－」『東京大学教育学部紀要』第 32 巻，265-273 頁。

―――― ［1996］「実践の認知的所産」波多野誼余夫編『認知心理学 5　学習と発達』東京大学出版会，37-58 頁。

―――― ［1999］「正統的周辺参加論におけるアイデンティティ構築概念の拡張－実践共同体間移動を視野に入れた学習論のために－」『東京学芸大学海外子女教育センター研究紀要』第 10 巻，1-14 頁。

高田馨［1978］『経営目的論』千倉書房。

高梨一郎［2012］「世界の老舗企業とファミリービジネス」横澤利昌編著『老舗企業の研究［改訂新版］』生産性出版，250-274 頁。

竹内一真［2011］「専門家の技能に関する先行研究と現在の動向－ポスト正統的周辺参加論における『教え手』の位相－」『京都大学大学院教育学研究科紀要』第 57 号，407-419 頁。

竹中靖一・宮本又次監修［1979］『経営理念の系譜－その国際比較－』東洋文化社。

田中克彦［1993］『言語学とは何か』岩波書店。

田中春美・家村睦夫・五十嵐康男・倉又浩一・中村完・樋口時弘［1975］『言語学入門』大

修館書店。
田中雅子［2006］『ミッションマネジメントの理論と実践－経営理念の実現に向けて』中央経済社。
――――［2007a］「ミッションマネジメントに学ぶ CSR の本質－理念浸透と組織への好意的感情－」『産業・社会・人間』No.9，Spring，27-37 頁。
――――［2007b］「理念浸透に果たす中間管理職の役割－目標管理制度でいかに理念を伝えるか－」『産業・社会・人間』No.10，Summer，55-63 頁。
――――［2009］「理念浸透に関する研究の今後の展望－定性的調査に向けた本質的方法論の提案」『産業・社会・人間』No.12，Spring，101-111 頁。
――――［2010］「理念浸透における中間管理者と組織文化の役割－ローランドの部門別調査をもとに－」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』第 13 号，222-227 頁。
――――［2012］「理念浸透プロセスの具体化と精緻化－3 つのモデルを検討材料に－」『経営哲学』第 9 巻第 1 号，21-31 頁。
――――［2013］「経営理念浸透と内容表現－探索的試論」『Tezukayama RIEB Discussion Paper』No.1，1-18 頁。
田邊泰紀［2010］「知識創造における公式・非公式コミュニティのダイナミズム－E.ウェンガーのコミュニティ・オブ・プラクティス理論を踏まえて－」『経済科学論究』第 7 号，15-27 頁。
谷本寛治［2006］『CSR　企業と社会を考える』NTT 出版。
田村光三［1965］「わが国における会社の経営信条とその特質」本位田祥男編著『新企業原理の研究』清明会，289-342 頁。
丹下博文［2005］『企業経営の社会性研究〔第 2 版〕』中央経済社。
張虹［2006］「国民文化と異文化コミュニケーション」松村洋平編『マネジメント基本全集 10　企業文化（コーポレートカルチャー）　経営理念と CSR』学文社，125-140 頁。
土屋喬雄［2002］『日本経営理念史』麗澤大学出版会。
露木恵美子［2003］「『場』と感性－現象学的アプローチによる企業における『職場』の研究」『感性哲学』第 3 号，第 32-57 頁。
帝国データバンク［2008］「特別企画：長寿企業データ特性分析＆長寿企業アンケート調査」，（http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/k080502.html，2013 年 8 月 8 日最終確認）。

帝国データバンク［2010］「特別企画：創業 100 年以上の『長寿企業』実態調査」，（http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p100902.html，2013 年 8 月 8 日最終確認）。

帝国データバンク［2012］「特別企画：企業平均年齢と長寿企業の実態調査」，（http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p120903.html，2013 年 8 月 8 日最終確認）。

寺島健一［2011］「組織学習論への新たなアプローチ－自己組織性の観点から－」『経営学研究論集』第 35 号，59-69 頁。

東京修復保存センター［2012］「BCP レポート　株式会社マイヤ」，（http://www.trcc.jp/2nd_BCP_0101.html，2013 年 12 月 19 日最終確認）。

鳥羽欽一郎・浅野俊光［1984］「戦後日本の経営理念とその変化－経営理念調査を手がかりとして－」『組織科学』Vol.18，No.2，37-51 頁。

冨山和彦［2013］『会社は頭から腐る　企業再生の修羅場からの提言』PHP 研究所。

中川敬一郎［1972］「経営理念の国際比較－その経営史的考察－」中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社，5-73 頁。

中島恵［2006］「経営理念浸透プロセスの一研究－東京ディズニーリゾートの事例－」『経営学研究論集』第 24 号，57-76 頁。

中村和樹［2004］「非言語コミュニケーションの意義」『学術の動向』Vol.9，No.2，28-31 頁。

中村元一・山下達哉［1992］『理念・ビジョン追求型経営』都市文化社。

並木伸晃［2009］「ミッション・ステートメント：日米企業の比較研究」『立教ビジネスレビュー』No.2，85-91 頁。

楢崎賢吾　［2011］「経営理念の内容と業績との関係についての考察：中小企業の事例による検証から」『大阪府立大学經濟研究』第 56 巻第 4 号，89-108 頁。

西口光一［1999］「状況的学習論と新しい日本語教育の実践」『日本語教育』第 100 号，7-18 頁。

――――［2003］「日本語教育と状況的学習論」『日本語教育通信』第 46 号，6-8 頁。

――――［2009］「学習を考える新しい視点－状況的学習論とは」『月刊日本語』第 22 巻第 12 号，70-73 頁。

社団法人日本経済団体連合会 企業行動委員会／社会貢献推進委員会／社会的責任経営部

会［2005］「CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果」，（http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/066.pdf，2013 年 9 月 25 日最終確認）。

社団法人日本経済団体連合会　企業行動委員会［2009］「CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果」，（http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/075/honbun.pdf，2013 年 9 月 25 日最終確認）。

庭本佳和［2003］「経営哲学の現在」経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂，137-141 頁。

沼上幹［2009］『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社。

野沢元［2003］「語用論・発話行為論」山梨正明・有馬道子編著『現代言語学の潮流』勁草書房，141-155 頁。

野中郁次郎［1990］『知識創造の経営』日本経済新聞社。

野中郁次郎・紺野登［1999］『知識経営のすすめ－ナレッジマネジメントとその時代』筑摩書房。

野中郁次郎・戸部良一・鎌田伸一・寺本義也・杉之尾宜生・村井友秀［2005］『戦略の本質－戦史に学ぶ逆転のリーダーシップ』日本経済新聞社。

野林晴彦［2006］「経営理念の浸透策と浸透度」『経営行動科学学会年次大会 : 発表論文集』第 9 巻，63-66 頁。

野林晴彦・浅川和宏［2001］「理念浸透 5 つの策－経営理念の企業内浸透度に着目して－」『慶應経営論集』第 18 巻第 1 号，37-55 頁。

野村進［2006］『千年，働いてきました－老舗大国ニッポン』角川書店。

野村千佳子［1999］「90 年代における日本企業の経営理念の状況－環境の変化と経営理念の見直しと変更－」『早稲田商学』第 380 巻，619-645 頁。

野村恭彦［2004］「ナレッジ・イノベーション－持続的な知識創造を支える組織と情報」『情報の科学と技術』第 54 巻第 10 号，500-506 頁。

萩原道雄［2008］「CSR の根幹としての経営理念」『標準化と品質管理』Vol.61，No.8，43-46 頁。

――――［2010］「経営における状況的学習論と経営倫理に関する一考察」『日本経営教育学会　全国大会研究報告集』第 61 巻，45-48 頁。

――――［2011］「経営における状況的学習論と経営倫理に関する一考察」『経営教育研究』Vol.14，No.1，39-49 頁。

間宏［1972］「日本における経営理念の展開」中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社，77-176 頁。
――［1984］「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』Vol.18，No.2，17-27 頁。
服部康宏［2011］「経営理念の浸透が心理的契約不履行の成果に及ぼす影響：階層線形モデルによる検討」『滋賀大学経済学部 Working Paper』No.156，1-21 頁。
浜辺陽一郎［2005］『コンプライアンスの考え方』中央公論新社。
東森 勲［2003］「関連性理論」山梨正明，有馬道子編著『現代言語学の潮流』勁草書房，156-163 頁。
東森 勲・吉村あき子［2003］『関連性理論の新展開　認知とコミュニケーション』研究社。
樋口耕一［2013］「KH Coder 2.x チュートリアル」，(http://sourceforge.net/projects/khc/files/latest/download，2013 年 7 月 30 日最終確認)。
平田透［2012］「哲学の意義」野中郁次郎編『経営は哲学なり』ナカニシヤ出版，3-19 頁。
福島真人［1993］「解説　認知という実践－『状況的学習』への正統的で周辺的なコメンタール」J. レイブ・E. ウェンガー著／佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習　正統的周辺参加』産業図書，123-165 頁。
福島真人［2009］「暗黙知再考－その出来と理論的射程」『インターナショナルナーシングレビュー』第 32 巻第 4 号，19-22 頁。
――――［2012］「実験的学習論のすすめ」『RMS message』Vol.29，28-29 頁。
藤井敏彦［2005］『ヨーロッパの CSR と日本の CSR－何が違い，何を学ぶのか。』日科技連出版社。
藤井英明［2007］「CSR の起源と発展－英国の歴史より－」亀岡雅人・高岡美佳編著『CSR と企業経営』学文社，1-13 頁。
藤野洋［2013］「経営理念に立脚する中小企業の CSR」商工総合研究所編『これからの CSR と中小企業－社会的課題への挑戦－』商工総合研究所，3-91 頁。
古川浩一［2012］「中小企業の CSR」『商工金融』第 62 巻第 6 号，1-2 頁。
古川靖洋［1991］「ニューオフィス化とホワイトカラーのモラールに関する研究」『嘉悦女子短期大学研究論集』第 34 巻第 1 号，43-67 頁。
――――［1994］「オフィスにおける従業員満足の研究」『三田商学研究』第 37 巻第 5 号，15-33 頁。
星浩次［2006］『言語学への扉』慶應義塾大学出版会。

堀越芳昭［2006］「日本における企業の社規的責任論の生成と展開」松野弘・堀越芳昭・合力知工編著『「企業の社会的責任論」の形成と展開』ミネルヴァ書房，63-106 頁。

槇谷正人［2012］『経営理念の機能　組織ルーティンが成長を持続させる』中央経済社。

牧野丹奈子［2000］「経営組織における『信頼』と『場』－自己組織化に対する内在的視点の重要性－」『桃山学院大学総合研究所紀要』第 26 巻第 1 号，39-55 頁。

松岡久美［1997］「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム－コープこうべにおける『愛と協同』－」『六甲台論集.経営学編』第 44 巻第 1 号，183-203 頁。

松岡清剛［1996］『知の編集工学』朝日新聞社。

松岡秀紀［2010］地方自治体から見た CSR」（財）アジア・太平洋人権情報センター編『企業の社会的責任と人権の諸相－アジア・太平洋人権レビュー2010』現代人文社，33-42 頁。

松田良子［2002］「経営理念研究の体系的考察」『企業情報学研究』第 2 巻第 2 号，89-101 頁。

――――［2003］「経営理念と経営戦略」加護野忠男編著『企業の戦略』八千代出版，39-53 頁。

松葉博雄[2007]「経営理念の浸透が顧客と従業員へ及ぼす効果－事例企業調査研究から－」『経営行動科学学会年次大会 : 発表論文集』第 10 巻，75-78 頁。

――――［2008］「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果－事例研究から－」『経営行動科学』第 21 巻第 2 号，89-103 頁。

――――［2010］「企業文化と経営戦略の適合に関する実証研究」『創造都市研究』第 6 巻第 1 号，43-61 頁。

真鍋誠司・延岡健太郎［2003］「信頼の源泉とその類型化」『国民経済雑誌』第 187 巻第 5 号，53-65 頁。

三浦俊彦［2001］「コミュニケーション戦略の新次元－『コード』・『思考型／感情型』・『尺度化戦略』を中心に－」『商学論纂』第 42 巻第 3 号，141-160 頁。

御子柴清志［2005］「従業員満足度調査」『経営政策論集』第 4 巻第 1 号，109-126 頁。

三品和弘［2004］『戦略不全の論理』東洋経済新報社。

――――［2006］『経営戦略を問いなおす』筑摩書房。

水谷内徹也［1992］『日本企業の経営理念－＜社会貢献＞志向の経営ビジョン－』同文舘。

水谷内徹也・村上亨編著［1993］『現代企業の新展開－理念・戦略・組織－』高文堂出版社。

水村典弘［2008］『ビジネスと倫理』文眞堂。
三井泉編著［2013］『アジア企業の経営理念－生成・伝播・継承のダイナミズム－』文眞堂。
美馬のゆり［1991］「『思考の道具－教育』のミッシング・リンク」『現代思想』第 19 巻第 6 号，130-140 頁。
宮城博文［2009］「サービス品質の管理・評価の課題」『立命館ビジネスジャーナル』Vol.3，45-67 頁。
村越行雄［2001］「言語・非言語コミュニケーションについて－コミュニケーションの理論化に向けて－」『跡見英文学』Vol.15，3-17 頁。
村田晴夫［1984］『管理の哲学』文眞堂。
――――［2003］「経営哲学の意義」経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂，3-17 頁。
村山元英［2003］「経営哲学の旅－歩く学問：東西南北」経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂，31-37 頁。
目黒良門［2011］『戦略的マーケティングの思考』学文社。
森田道也［1991］『企業戦略論』新世社。
森本昌義［2010］「海面下で氷山を支える守りの CSR」森本昌義編著『戦略的 CSR のススメ』日新報道，45-80 頁。
森本三男［1994］『企業社会的責任の経営学的研究』白桃書房。
山岸俊男［1998］『信頼の構造 こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会。
山下達哉［1992］「理念・ビジョンの構築プロセス」JSMS 編『理念・ビジョン追求型経営』都市文化社，41-66 頁。
山下裕子［1999］「市場における場の機能：秋葉原の価格形成プロセス」伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎編著『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社，125-155 頁。
山城章［1949］「経営の社会的責任－経営責任と経営権－」『経営評論』第 4 巻第 11 号，8-19 頁。
山城章［1970］『経営原論』丸善。
山城章編［1969］『現代の経営理念（理論編）』白桃書房。
山田幸三［1996］「経営理念の浸透と創業経営者の役割」『岡山大学経済学会雑誌』第 27 巻 4 号，87-110 頁。
山本昭二［2007］『サービス・マーケティング入門』日本経済新聞社。

由井常彦［1969］「解説＝経営哲学・経営理念＜明治・大正編＞」中川一郎・由井常彦編『経営哲学・経営理念　明治・大正編』ダイヤモンド社，3-44 頁。

由良聡［2004］「CSR：日本企業の現状」谷本寛治編著『CSR 経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社，51-76 頁。

横川雅人［2009］「経営理念：その機能的側面と制度的側面」『経営戦略研究』Vol.3，5-20 頁。

————［2010a］「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」『ビジネス＆アカウンティングレビュー』第 5 号，219-236 頁。

————［2010b］「現代日本企業の経営理念－『経営理念の上場企業実態調査』を踏まえて」『産研論集』第 37 号，125-137 頁。

横澤利昌［2012］「再度問う　いま，なぜ老舗企業か」横澤利昌編著『老舗企業の研究 ［改訂新版］』生産性出版，2-21 頁。

横浜商工会議所 企業の社会的責任委員会［2007］「企業の社会的責任（CSR）に関するアンケート調査結果」，（http://www.yokohama-cci.or.jp/topics_rireki/071001/questionnaire.pdf，2013 年 9 月 25 日最終確認）。

横浜市・（公財）横浜企業経営支援財団［2012］「横浜型地域貢献企業認定制度」，（http://www.igpn.org/csr2012/pdf/2nd/05_yokohama_saita.pdf，2013 年 11 月 30 日最終確認）。

吉田和彦［2003］「言語学の誕生」山梨正明・有馬道子編著『現代言語学の潮流』勁草書房，2-6 頁。

吉田正博［2010］「横浜型地域貢献企業認定事業創設の経緯－地域を愛し，地域に愛される企業をめざしてー」『永続的成長企業研究』（財）横浜企業経営支援財団・永続的成長企業研究センター，103-107 頁。

吉村典久［2012］「企業とアウトプット（製品・サービス）市場との関わり」加護野忠男・吉村典久編著『1 からの経営学〔第 2 版〕』碩学舎，87-105 頁。

渡辺喜七［2000］『アメリカの工業化と経営理念』日本経済評論社。

渡辺光一・岡田正大・樫尾直樹［2005］「経営理念の浸透度と企業業績の関係」『Works』No.72，17-20 頁。

渡辺泰宏［2011a］「経営理念の組織的浸透と組織文化の成立に関する考察」『経営哲学』第 8 巻第 1 号，155-159 頁。

――――［2011b］「状況的学習論の経営理念研究への展開に関する一考察」『旭川大学紀要』第 70 号，61-70 頁。

【英語文献】

Achrol, R. S. and Kotler, P. (2006), The Service-Dominant Logic for Marketing: A Critique, In Lusch, R. F. and Vargo, S. L. (Eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E. Sharpe, pp.320-333.

Ackoff, R. L. (1974), *Redesigning the Future: Systems Approach to Societal Problems*, John Wiley and Sons.

Albert, S. and Whetten, D. A. (1985), Organizational Identity, *Research in Organizational Behavior*, Vol.7, pp.263-295.

Anderson, J. R., Reder, L. M. and Simon, H. A. (1996), Rejoinder: Situative versus cognitive perspectives: From versus substance, *Educational Resercher*, Vol.26, No.1, pp.18-21.

Anderson, R. C. and Reeb, D. M. (2003), Founding –Family Ownership and Firm Performance: Evidence form the S & P 500, *The Journal of Finance*, Vol. 58, Iss:3, pp. 1301-1328.

Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, Mcgraw-Hill.

Atkins, C. and Block, M. (1983), Effectiveness of Celebrity Endorsers, *Journal of Advertising Research*, Vol.23, No.1, pp.57-58.

Austin, J. J. (1962), *How to Do things with Words*, Oxford University Press.（坂本百大訳［1978］『言語と行為』大修館書店）。

Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*, Peason Education.（原野広太郎監訳［2012］『社会的学習理論－人間理解と教育の基礎－』オンデマンド版，金子書房）。

Barber, B. (1983), *The logic and limit of trust*, Ruters University Press.

Barle, A. A. and Means, G. C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan.

Barney, J. B. (1986), Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, pp.656-665.

Barney, J. B. (2002), *Gaining and sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Peason

Education.（岡田正大訳［2003］『企業戦略論【上】基本編－競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社）。

Baron, S. and Harris, K. (1995), *Services Marketing*, Macmillan Press.（澤内隆志・坪井昭彦他訳［2002］『サービス業のマーケティング』同友館）。

Barthes, R. (1968), *Introduction A L'analyse Structurale Des Recits*, Seuil.（花輪光訳［1979］『物語の構造分析』みすず書房）。

Beckham, J. D. (1992), Expect the Unexpected in Healthcare Marketing Future, *The Academy Bulletin*, July, p.3.

Brown, J. S., Collins, A. and Duguid, P. (1988), *Situated Cognition and the Culture of Learning*, Bolt Beraned and Newman.（道又爾訳［1991］「状況的認知と学習の文化」『現代思想』青土社，62-87 頁）。

BSR Staff (2003), *Overview of Corporate Social Responsibility*, (http://www.bcn.ufl.edu/ckibert/Poland/MiscMaterials/CSR-Overview-bsr.htm, visited at 20131219).

Cardozo, R. N. (1965), An Experimental Study of Consumer Effort, Expectaions, and Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, Vol.2, pp.244-249.

Carroll, D. T. (1983), A Disappointing Search for Excellence, *Harvard Business Review*, Vol.61, No.6, pp.78-88.

Chandler, Jr., A. D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press.（有賀裕子 訳［2004］『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社）。

Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994), *Built to Last*, Curtis Brown Ltd.（山岡洋一訳［1995］『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』日経 BP 出版センター）。

Cyert, R. M. and March, J. G. (1963), *Behavioral Theory of the Firm*, Wiley-Blackwell.（松田武彦・井上恒夫訳［1967］『企業の行動理論』ダイヤモンド社）。

Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998), *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Prss.（梅本勝博訳［2000］『ワーキング・ナレッジ』生産性出版）。

Davis, K. (1960), Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?, *California Management Review*,No.2, Vol.3, pp.70-76.

Day, G. S. (1984), *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Company.（徳永豊･井上崇通･佐々木茂･首藤禎史訳［1992］『戦略市場計

画』同友館）。

Day, G. S. (2006), Achieving Advantage with A Service-Dominant Logic, In Lusch, R. F. and Vargo, S. L. (Eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E. Sharpe, pp.85-90.

Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures*, Addison-Wesley.（城山三郎訳［1997］『シンボリック・マネジャー』岩波書店）。

DeGeorge, R. T. (2006), *Business Ethics*, 6th ed., Prentice Hall.

Donaldson, T. and Preston, L. E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.

Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row.（上田惇生訳［2006］『現代の経営（上）』ダイヤモンド社）。

Drucker, P. F. (1993), *Post-Capitalist Society*, Harper Business.（上田惇生訳［2007］『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社）。

European Commission (2004), *European Multistakeholder Forum on CSR - Final Report,* (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/29062004/emsf_final_report_en.pdf, visited at 20131219).

Fisk, R. P., Grove, S. J. and John, J. (2004), *Interactive Services Marketing*, Houghton Mifflin Company.（小川孔輔・戸谷圭子監訳［2005］『サービス・マーケティング入門』法政大学出版局）。

Fisk, R. P., Grove, S. J. and John, J. (2008), *Interactive Services Marketing*, 3rd ed., Houghton Mifflin Company.

Ford, N. M., Walker, Jr., O. C. and Churchill, Jr., G. A. (1975), Expectation-Specific Measures of the Intersender Conflict and Role Ambiguity Experienced by Industrial Salesmen, *Journal of Business Research*, Vol.3, Iss:2, pp.95-112.

Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. E. and Wicks, A. C. (2007), *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press.（中村瑞穂他訳［2010］『利害関係者志向の経営－存続・世評・成功』白桃書房）。

Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, *New*

York Times Magazine, September (13), pp.32-34, pp.122-126.

Galbraith, J. R. and Nathanson, D. A. (1980), *Strategy Implementation: The Role of Stracture and Prosess*, West Publishing.（岸田民樹訳［1989］『経営戦略と組織デザイン』白桃書房）。

Gibson, J. J. (1979), *The Ecological Approach to Visual Perception*, Houghton Mifflin Company.（古崎敬・古崎愛子・辻敬一郎・村瀬旻訳［1985］『生態学的視角論－ヒトの知覚世界を探る－』サイエンス社）。

Grice, P. (1989), *Studies in The Way of Words*, the President and Fellows of Harvard College.（清塚邦彦訳［1998］『論理と会話』勁草書房）。

Grönroos, C. (1978), A Service-Oriented Approach to Marketing of Services, *European Journal of Marketing*, Vol.12, Iss:8, pp.588-601.

Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books.

Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing*, 2nd ed., John Wiley & Sons.

Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3rd ed., John Wiley & Sons.

Hall, E. T. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Press/ Doubleday, New York.（岩田慶治・谷泰訳［1979］『文化を超えて』TBS ブリタニカ）。

Haward, J. A. and Sheth, J. N. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*，John Wiley & Sons.

Henriques, A. (2005), Corporations: Amoral Machines or Moral Persons?, *Business & Professional Ethics Journal*, Vol. 24, No. 3, pp. 91-99.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr., W. E. and Schlesinger, L. A. (1994), Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, Vol.72, No. 2, pp.164–174.（ダイヤモンド社編［2006］「サービス・プロフィット・チェーン（抜粋）」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』11 月号，106・107 頁）

Hirschmeier, J. (1964), *The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan*, Harvard University Press.（土屋喬雄・由井常彦訳［1965］『日本における企業者精神の生成』東洋経済新報社）。

Hislop，D. (2009), *Knowledge management in Organization: A Critical Introduction*, 2nd ed., Oxford University Press.

Homer, P. M. and Kahle, L. R. (1990), Source Expertise, Time of Source Identification, and Involvement in Persuasion, *Journal of Advertising*, Vol.19, No.1, pp.30-39.

Hovland, C. I. and Weiss, W. (1951), The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness, *Public Opinion Quarterly*, Vol.15, No.4, pp.635-650.

Iaffaldano, M. T. and Muchinsky, P. M. (1985), Job Satisfaction and job performance: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, Vol.97, No.2, pp.251-273.

Ikujiro, N. and Hirotaka, T. (1995), *The knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.（梅本勝博訳［1996］『知識創造企業』東洋経済新報社）。

Jacobs, J. (1992), *Systems of Survival; A Dialogue of the Moral Foundations of Commerce and Politics*, Random House.（香西泰訳［2003］『市場の倫理 統治の倫理』日本経済新聞社）。

Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice; An Activity Based Approach*, London: Sage Publications.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. and Whittington, R. (2007), *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge: University of Cambridge Press.（高橋正泰監訳，宇田川元一・高井俊次・間嶋崇・歌代豊訳［2012］『実践としての戦略－新たなパースペクティブの展開－』文眞堂）。

Kelman, H. C. (1961), Processes of Opinion Change, *The Public Opinion Quarterly*, Vol.25, No.1, pp.57-78.

Kotler, P. (2004), *Philip Kotler's FAQ's on Marketing*, Marshall Cavendish Business.（木村達也 監訳，有賀裕子訳［2004］『コトラーのマーケティング講義－基本コンセプト 300』ダイヤモンド社）。

Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (2013), *Marketing for Hospitality and Tourism, 6th ed.*, Pearson Education.

Kotler, P. and Keller, K. L. (2009), *Marketing Management*, *13th ed.*, Prentice–Hall.

Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.（梅津祐良訳［1994］『企業文化が高業績を生む－競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダイヤモンド社）。

Kramer, R. M. (2009), Rethinking Trust, *Harvard Business Review*, Vol.87, No.6，pp.68-77.

（鈴木泰雄　訳［2009］「信頼の科学」『Diamond Harvard Business Review』ダイヤモンド社，September 2009，38-52 頁）。

Lave, J. and Wenger, E. (1991), *Situated learning: Legitimate Peripheral participation*, Cambridge University Press.（佐伯胖訳［1993］『状況に埋め込まれた学習　正統的周辺参加』産業図書）。

Levitt, T. (1969), *Marketing for Business Growth*, McGraw-Hill.（土岐坤・DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部［2002］『レビットのマーケティング思考法－本質・戦略・実践－』ダイヤモンド社）。

Locke, E. A. (2006), Business Ethics: A Way out of the Morass, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 5, No. 3, pp. 324-332.

Lovelock, C. and Wright, L. (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall.（小宮路雅博　監訳，高畑泰・藤井大拙訳［2002］『サービス・マーケティング原理』　白桃書房）。

Luhmann, N. (1973), *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 2. erweiterte auflage, Ferdinand Enke.（大庭　健・正村俊之訳［1990］『信頼　社会的な複雑性の縮減メカニズム』勁草書房）。

March, J. G. and Simon, H. A. (1958), *Organizations,* Wiley & Sons.　（土屋守章訳［1977］『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社）。

Mehrabian, A. (2011), "*Silent Messages*" -- *A Primer of Nonverbal Communication (Body Language) for the General Audience,* (http://www.kaaj.com/psych/smorder.html，at 20140104).

Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991), A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource management Review*, Vol.1, No.1, pp.61-89.

Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mintzberg, H. (1987), The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy, *California Management Review*, Vol.30, No.1, June, pp.11-24.

Nooteboom, Bart ed. (2006), *Knowledge and Learning in the Firm, Volume II, Knowledge and Learning in Organizations*, Edward Elgar Publishing Ltd.

Norman, D. (1981), What is Cognitive Science, Norman, D. (Ed.), *Perspective on Cognitive Science*, Ablex Publishing, pp. 1-11.（佐伯胖他［1984］「認知科学とは何か」佐伯胖監訳『認知科学の展望』産業図書，1-15 頁）。

Norman, R. (2002), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, 3rd ed., John Wiley & Sons.

Oldham, G. R. and Brass, D. J. (1979), Employee Reaction to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi-Experiment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 2, pp. 267-284.

Oldham, G. R. and Rotchford, N. L. (1983), Relationships between Office Characteristics and Employee Reactions: A Study of Physical Environment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 4, pp. 542-556.

Oliver, R. L. (2010), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, 2nd ed., M. E. Shape.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol.49, pp.41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988), SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.12-40.

Patterson, M. L. (1983), *Nonverbal Behavior: A Functional Perspective*, Springer- Verlag New York.（工藤力監訳［1995］『非言語コミュニケーションの基礎理論』誠信書房）。

Peters, T. J. and Waterman, Jr., R. H. (1982), *In Search of Excellence*, Harper Collins Publishers.（大前研一訳［2003］『エクセレント・カンパニー』英治出版）。

Polanyi, M. (1958), *Personal Knowledge*, The University of Chicago Press.（長尾史郎訳［1985a］『個人的知識－脱批判哲学をめざして』ハーベスト社）。

Polanyi, M. (1966) , *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul Ltd.（佐藤敬三訳［1980］『暗黙知の次元』紀伊國屋書店）。

Polanyi, M. (1969), *Knowing and Being*, The University of Chicago Press.（佐野安仁・澤田允夫・吉田謙二監訳［1985b］『知と存在－言語的世界を超えて－』晃洋書房）。

Porter, M. E. (1998), *On Company*, Harvard business School Press.（竹内弘高訳［1999］『競

争戦略論Ｉ』ダイヤモンド社）。

Rafiq, M. and Ahmed, P. K. (1993), The Scope internal Marketing Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management, *Jounal of Marketing Management*, Vol.9, pp.219-232.

Rathmell, J. M. (1966), What Is Meant by Services?, *Journal of Marketing*, Vol.30, No.4, pp.32-36.

Reichheld, F. (2006), *The Ultimate Question*, Harvard Business School Press.（堀新太郎監訳［2006］『顧客ロイヤルティを知る「究極の質問」』ランダムハウス講談社）。

Reichheld, F. and Sasser, Jr. W. E. (1990), Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, Vol.68, No.5, pp.105–111.

Richmond, V. P. and McCroskey, J. C. (2004), *Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations, 5th ed.*, Pearson Education.（山下耕二編訳［2006］『非言語行動の心理学－対人関係とコミュニケーション理解のために－』）北大路書房）。

Rosenbluth, H. F. and Peters, D. M. (2002), *The customer comes second*, Harper Collins.（樫村志保訳［2003］『顧客第２主義』翔泳社）。

Rumelt, R. P. (2011), *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, The Crown Publishing Group.（村井章子訳［2012］『良い戦略，悪い戦略』日本経済新聞出版社）。

Ryle, G. (1949), *The Concept of Mind*, London: Hutchinson.（坂本百大・井上治子・服部裕幸訳［1987］『心の概念』みすず書房）。

Safford, III, G. S. (1988), Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond “Strong” Culture, *Academy of Management Review*, Vol.13, No4, pp.546-558.

Salomon, G. (Ed.) (1993), *Distributed cognition; Psycological and educational consideration*, Cambridge University Press.（G.ソロモン［2004］「編者はしがき」松田文子監訳『分散認知－心理学的考察と教育実践上の意義－』協同出版，5-17 頁）。

Saloner, G., Shepard, A. and Podolny, J. (2001), *Strategic Management*, John Wiley & Sons.（石倉洋子訳［2002］『戦略経営論』東洋経済新報社）。

Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass Publishers.（清水紀彦・浜田幸雄訳［1989］『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモ

ンド社）。

Schön, D. A. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Book.（柳沢昌一・三輪建二監訳［2007］『省察的実践とは何か－プロフェッショナルの行為と思考－』鳳書房）。

Shannon, C. E. and Weaver W. (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, The University of Illinois Press（植松友彦訳［2009］『通信の数学的理論』筑摩書房）。

Sheldon, O. (1924), *The Philosophy of Management*, Pitman.

Sperber, D. and Wilson, D. (1995), *Relevance*, 2nd ed., Blackwell.（内田聖二・中逵俊明・宋南先・田中圭子訳［1999］『関連性理論－伝達と認知－〔第 2 版〕』研究社）。

Suchman, L. A. (1987), *Plans and Situated actions*, Cambridge University Press.（佐伯胖監訳［1999］『プランと状況的行為－人間－機械コミュニケーションの可能性－』産業図書）。

Sundstrom, E., Burt, R. E. and Kamp, D. (1980), Privacy at Work: Architectural Correlates of Job Satisfaction and Job Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 1, pp. 101-117.

Sutton, F. X., Harris, S. E., Kaysen, C. and Tobin, J. (1956), *The American Business Creed*, Harvard University Press.（高田馨監訳［1968］『アメリカの経営理念』文唱堂）。

Taillard, M. O. (2000), Persuasive communication: The case of marketing, *UCL Working Papers in Linguistics*, No.12, pp.145-172.

Vargas, M. F. (1987), *Louder than words: An Introduction to Nonverbal Communication*, Iowa State University Press.（石丸正訳［1987］『非言語コミュニケーション』新潮社）。

Vargo, S. L. and Lusch R. F. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.68, pp.1-17.

Vogel, D. (2005), *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brooking Institute, Preface.（小松由紀子・村上美智子・田村勝省訳［2007］『企業の社会的責任（CSR）の徹底研究』一灯舎）

Von Koskull, C. and Fougère, M. (2011), Service development as practice: a rhetorical analysis of customer-related arguments in a service development project, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.27, pp.205-220.

Wang, Y. (2009), Examination on Philosophy-Based Management of Contemporary

Japanese Corporations: Philosophy, Value Orientation and Performance, *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, No. 1, pp.1-12.

Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.（遠田雄志・西本直人訳［2001］『センスメーキング・イン・オーガニゼーション』文眞堂）。

Wenger, E. (1991) *Toward a Theiry of Cultural Transparency: Elements of a Social Discourse of the Visible and the Invisible* (PHD Dissertation, University of California, Irvine, 1990). Palo Alto, CA: Instituite for Reserch on Learining, (http://www.ewenger.com/pub/index.htm, visited at 20130904).

Wenger, E.　(1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press.

Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W. M. (2002), Cultivating Communities of Practice, Harvard Business School Press.（野村恭彦監修・野中郁次郎解説・櫻井祐子訳［2002］『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社）。

Wenger, E. C. and Snyder, W. M. (2000), Communitiies of Practice: The Organizational Frontier, *Harvard Business Revew*, Vol.78, No.1, pp.139-145.（西村裕之訳［2001］「『場』のイノベーション・パワー」『Diamond Harvard Business Review』4 月号，120-129 頁）。

Whittington, R. (2001), *What is Strategy – And Does It Matter ?*, Thomson Learing Company.（須田敏子・原田順子訳［2008］『戦略とは何か？』慶應義塾大学出版会）。

Wright, P., Pringle, C. and Kroll, M. (1992), St*rategic Management Text and Cases*, Allyn and Bacon.

APPENDIX

付録１　経営者向けアンケート及び従業員向けアンケート
概要及び集計結果

1-1　アンケート概要

1-2　経営者向けアンケート及び集計結果

1-3　従業員向けアンケート及び集計結果

付録 1-1　アンケート概要

経営者向けアンケート

基礎情報（回答者属性）	
	会社名
	創業年
	業種
	資本金
	従業員数
	横浜型地域貢献企業認定年
	アンケートにご協力いただいた方の役職

区分	番号	質問	項目
基礎	Q1	自社の経営理念（またはそれに該当するもの）をご記入ください。	回答者の所属部署（部門）
理念浸透とその次元	Q2	自分の会社の経営理念について	**経営者と経営理念の関係について**
	-1	経営理念や行動指針の内容をよく知っている。	**認知的理解**（経営理念の内容認識）（1(いいえ) − 2 − 3 − 4 − 5(はい)）
	-2	経営理念を入社間もない新入社員にわかりやすく説明できる。	**認知的理解**（経営理念の内容認識）（1(いいえ) − 2 − 3 − 4 − 5(はい)）
	-3	求められれば，社外の人に対しても自社の経営理念をわかりやすく説明できる。	**認知的理解**（経営理念の内容認識）（1(いいえ) − 2 − 3 − 4 − 5(はい)）
	-4	会社の経営理念や行動指針に共感している。	**情緒的共感**（経営理念への共感）（1(いいえ) − 2 − 3 − 4 − 5(はい)）
	-5	自分の価値観と会社の経営理念は矛盾していない。	情緒的共感（1(いいえ) − 2 − 3 − 4 − 5(はい)）
	-6	自分の価値観に照らし合わせると，会社の経営理念には受け入れられない部分もある。	情緒的共感（1(いいえ) − 2 − 3 − 4 − 5(はい)）
	-7	自分が社内の会議や打合せで経営理念のことを話したことがある。	**行動的関与**（経営理念の行動への反映）（1(いいえ) − 2 − 3 − 4 − 5(はい)）
	-8	社内の文書（電子メールや掲示版等を含む）で，経営理念を引用したり話したりしたことがある。	行動的関与（1(いいえ) − 2 − 3 − 4 − 5(はい)）
	-9	会社の経営理念は仕事上の難関を乗り越えるうえで助けとなる。	**情緒的共感**（経営理念への共感）（1(いいえ) − 2 − 3 − 4 − 5(はい)）
	-10	どうすれば経営理念に基づく行動がとれるかを考えることがある。	行動的関与（1(いいえ) − 2 − 3 − 4 − 5(はい)）
	-11	袋小路に陥ったとき，解決のヒントを得るため，経営理念にまで立ち返ることがある。	**行動的関与**（経営理念の行動への反映（1(いいえ) − 2 − 3 − 4 − 5(はい)）
	-12	難問に直面したとき，経営理念にまで戻って考えるようにしている。	**行動的関与**（経営理念の行動への反映）（1(いいえ) − 2 − 3 − 4 − 5(はい)）
CSR	Q3	次のステークホルダー（利害関係者）について該当するもの	**自社のステークホルダーの重要度**
	-1	顧客	重要度（重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない）
	-2	従業員	重要度（重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない）
	-3	株主	重要度（重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない）
	-4	取引先	重要度（重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない）
	-5	地域住民	重要度（重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない）
基礎	Q4	経営理念の浸透が次の項目に与える影響について該当するもの	**理念の浸透が企業業績に与える影響**
	-1	企業価値の向上	影響度（影響する　やや影響する　どちらともいえない　ほとんど影響しない　影響しない）
	-2	事業の継続	影響度（影響する　やや影響する　どちらともいえない　ほとんど影響しない　影響しない）
	-3	安定的利益の確保	影響度（影響する　やや影響する　どちらともいえない　ほとんど影響しない　影響しない）
	-4	社会的地位の向上	影響度（影響する　やや影響する　どちらともいえない　ほとんど影響しない　影響しない）
	-5	知名度の向上	影響度（影響する　やや影響する　どちらともいえない　ほとんど影響しない　影響しない）
	-6	優秀な人材の確保	影響度（影響する　やや影響する　どちらともいえない　ほとんど影響しない　影響しない）
	Q5	経営理念が浸透していると感じるのはどのようなとき	経営理念が浸透していると感じる状態（社外からの従業員の賞賛　挨拶が多い　顧客からの感謝の増加　残業が少ない　新製品・新サービスの開発　内部監査の報告　会議が短い　会議が長い　会議が少ない　会議が多い　業績（売上・利益）の向上　現場からの改善案の増加　現場からの企画の増加　クレームの減少　5Sの徹底　掃除が行き届いている　トイレが綺麗である　玄関が綺麗である　その他）
組織的示施策の効果と職場要素の影響	Q6	経営理念を伝えるための次の(1)～(26)の各方法について，まず，実施経験の有無について，続いて「1（有効でない）～5（有効である）」の5段階で	**経営理念を伝えるための施策の実施経験とその有効性**
	-1	経営理念に基づいた企業文化，社風づくりを積極的に行う	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-2	経営戦略立案時に経営理念を重視する	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-3	部門・現場単位で経営理念に基づいた規範づくりを行う	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-4	経営理念の実現を前提に組織体制や社内制度を構築する	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-5	会社の中期計画，年度計画策定の際に経営理念を織り込む	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-6	幹部リーダーの採用，選抜，昇進の決定は経営理念の理解度を前提にする	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-7	新入社員教育時に経営理念教育を実施する	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-8	階層別研修により経営理念教育を繰り返し実施する	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-9	経営者自らが現場の社員に指導・アドバイスする	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-10	OJTにより経営理念を教育する	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-11	年頭挨拶や経営方針発表会等により，経営者から経営理念にまつわる話をする	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-12	経営理念を体現した人やエピソードや逸話を社内で語る	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-13	毎日の朝礼で経営理念の唱和を実施する	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-14	経営理念をわかりやすく明文化する	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-15	経営理念の共有化を推進するイベント，発表会，表彰等の機会を設ける	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-16	社内報等により経営理念の啓蒙活動を行う	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-17	経営理念をまとめたカードやそれを印刷した手帳を社員に配布し携帯させる	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-18	経営理念を象徴化した「マーク」や「ロゴ」，「カラー」を社内外のあらゆる場で使用する	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-19	普段の業務の実践だけで定着する	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-20	CM，新聞広告，Webサイト，会社案内等により社外に自社の経営理念を発信する	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-21	額・パネル・ポスター等により社内に経営理念を掲示する	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-22	社史編纂により経営理念の成り立ちについて振り返る	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-23	職場・部門単位で経営理念について話し合う「経験交流会」「経営理念ミーティング」のような場を設置する	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-24	全社で，経営理念に関する知識を共有しあう「経営理念フォーラム」「セミナー」「社内公聴会」のような場を設置する	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-25	経営理念に基づいた経営活動を推進するための委員会を設置する	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
	-26	飲み会やゴルフ等アフター5や休日にコミュニケーションをとる	実施の有無（あり　なし），有効性（1(有効でない) − 2 − 3 − 4 − 5(有効である)）
基礎	Q7	あなたの会社の経営理念の策定者は誰ですか。	経営理念」から二番目に連想する自社の人物
	Q8	これまでに経営理念の見直しや変更をしたことがある場合，どの程度の修正を行いましたか。	Q7の理由（尊敬できる　上司である　年齢が高い　社歴が長い　信用・信頼できる　学歴が高い　社内で実績がある　周囲から慕われている　経営者である　創業者である　その他）
関連性理論	Q9	あなたの会社の経営理念についてあなたがどう感じているか。	**経営者が経営理念について感じていること（個人レベルでの経営理念の認知）**
	-1	経営理念を次のどのレベルで知っていますか。	SERVQUALの有形性（tangibles）（暗唱できる　ほぼ暗唱できる　暗唱できないが知っている　あるのは知っている　知らない）
	-2	会社の経営理念とご自分の会社の代表者の言動は一致していると思いますか。	SERVQUALの信頼性（reliability）（一致している　やや一致している　どちらともいえない　あまり一致しない　一致しない）
	-3	経営理念には会社を取り巻くさまざまな環境が変化しても，ステークホルダー（利害関係者）に対してその変化に対応した製品やサービスを提供し続けることが表現されていると思いますか。	SERVQUALの反応性（responsibility）（されている　ややされている　どちらともいえない　あまりされていない　されていない）
	-4	経営理念には，自分の会社が提供する製品やサービスの品質，信用，品位などが表現されていると思いますか。	SERVQUALの保証性（assurance）（されている　ややされている　どちらともいえない　あまりされていない　されていない）
	-5	経営理念に共感しますか。	SERVQUALの共感性（empathy）（共感する　やや共感する　どちらともいえない　あまり共感しない　共感しない）
基礎	Q10	あなたは会社の経営戦略と経営理念の適合具合をどのようにお考えですか。	経営戦略と経営理念の適合（適合　やや適合　どちらともいえない　やや不適合　不適合）
	Q11	自社の経営戦略のたたき台（案）はどこで作られていますか。	経営戦略の策定者（代表取締役　取締役会　専門部署　プロジェクトチーム　外部コンサルタント）
	Q12	経営理念と企業文化の関係についてどのように考えていますか。	経営理念と企業文化の関係（関係がある　やや関係がある　どちらともいえない　あまり関係がない　関係がない）
ES・CS	Q13	経営理念と従業員のモチベーションとの関係についてどうお考えですか。	経営理念と従業員のモチベーションの関係（関係がある　やや関係がある　どちらともいえない　あまり関係がない　関係がない）

区分	No.	質問	項目
基礎	Q14	自社の従業員に多い傾向はどれだとお考えですか。	代表者が考える自社の従業員の傾向（個人のことしか考えない　個人，同僚を中心に考える　個人，会社を中心に考える　D114個人，社会を中心に考える　個人，同僚，会社を中心に考える　個人，同僚，社会を中心に考える　個人，会社，社会を中心に考える　個人，同僚，会社，社会を考える　その他）
CSR	Q15	あなたの会社の従業員は自社の経営理念に対し，共感を抱いていると思いますか。	従業員の経営理念に対する共感度（共感している　やや共感している　どちらともいえない　あまり共感していない　共感していない）
COP	Q16	従業員によって経営理念の捉え方が違うと感じることはありますか。	従業員の経営理念に対する感じ方の違い（ある　ややある　どちらともいえない　あまりない　ない）
ES・CS	Q17	従業員は代表者の話をどう感じていると思いますか。	従業員の経営者の話の受け止め方（分かりやすい　やや分かりやすい　どちらともいえない　やや分かりにくい　分かりにくい）
CSR	Q18	従業員は会社の情報共有の具合（風通し）をどのように感じていると思いますか。	従業員の情報共有の程度に対する感じ方（いい　ややいい　どちらともいえない　やや悪い　悪い）
	Q19	従業員に会社の決算の状況等，業績について伝えていますか。	従業員への自社の業績の伝達（全て伝えている　ほとんど伝えている　だいたい伝えている　あまり伝えていない　全く伝えていない）
	Q20	従業員は会社をどのくらい信頼していると思いますか。	従業員の自社に対する信頼（信頼している　やや信頼している　どちらともいえない　あまり信頼していない　信頼していない）
	Q21	従業員は代表者とのコミュニケーションの機会をどう感じていると思いますか。	従業員の経営層とのコミュニケーション機会の回数の感じ方（多い　やや多い　ふつう　やや少ない　少ない）
	Q22	従業員は代表者とのコミュニケーション量をどう感じていると思いますか。	従業員の経営層とのコミュニケーション量の感じ方（多い　やや多い　ふつう　やや少ない　少ない）
	Q23	あなたは，あなたとマネジメント層，中間管理職，従業員とのコミュニケーション量をどのようにお考えですか。	**経営者が感じる階層別コミュニケーション量**
	-1	マネジメント層	コミュニケーション量（多い　やや多い　ふつう　やや少ない　少ない）
	-2	中間管理職	コミュニケーション量（多い　やや多い　ふつう　やや少ない　少ない）
	-3	従業員	コミュニケーション量（多い　やや多い　ふつう　やや少ない　少ない）
COP	Q24	あなたの会社には，組織図に表される部門以外に，組織横断的なプロジェクト（例：研究会，委員会等）はありますか。	組織横断的なプロジェクト（公式組織）の有無（ある　ない）とその例
	Q25	設立に当たり，会社が関与しない自主的な勉強会・グループ等は社内にありますか。	会社が関与しない非公式組織の存在の有無（ある　ない）とその例
	Q26	あなたが考える「社長の右腕」となる人のイメージはどのようなものですか。	代表者が考える右腕の役割（時宜を得たアドバイス　不得意分野のフォロー　得意分野のフォロー　戦略の立案　理念に沿った行動　販路拡大の貢献　自分に対する適切な批判　管理職の統括　現場の統括　社内のパイプ役　その他）
	Q27	あなたの会社に「社長（あなた）の右腕」はいますか。	自社の「右腕」の存在の有無（ある　ない）
ES・CS	Q28	自分の会社の従業員の自社に対する満足度をどのように感じていますか。	代表者が感じる従業員の自社に対する満足度（満足　やや満足　どちらともいえない　やや不満足　不満足）
	Q29	自分の会社のお客様の自社に対する満足度をどのように感じていますか。	代表者が感じる自社の顧客の自社に対する満足度（満足　やや満足　どちらともいえない　やや不満足　不満足）
基礎	Q30	「経営哲学」とはどのようなものだとお考えですか。	「経営哲学」とは（経営という社会現象に挑む学究的姿勢　価値や行動原理を導出する学問　行動原理の実践を具現化する学問　社会制度の設計を検討する学問　経営者の経験に裏打ちされた個別価値　企業が掲げる経営理念・組織文化として定着した考え方　経営現場のプラクティスとしての実践思想　その他）

従業員向けアンケート

基礎情報（回答者属性）	
	社歴（1年未満＝1, 1年以上3年未満＝2, 3年以上10年未満＝3, 10年以上20年未満＝4, 20年以上30年未満＝5, 30年以上＝6, 不明＝7）
	年齢（20代＝1, 30代＝2, 40代＝3, 50代＝4, 60代＝5, 70代＝6, 80代＝7, 不明＝8）
	性別（男性＝1, 女性＝0, 不明＝2）

区分	番号	質問	項目
基礎情報	Q1	あなたの部署（部門）をご記入ください。	回答者の所属部署（部門）
	Q2	あなたの部署（部門）には管理職も含め, 正社員・派遣社員・アルバイトは全部で何人いますか。	所属部署（部門）の従業員数（1〜2人＝1, 3〜5人＝2, 6〜10人＝3, 11〜20人＝4, 21人以上＝5）
	Q3	あなたの役職は何ですか。	回答者の役職（役員・部長（相当）＝1, 次長・課長（相当）＝2, 係長・主任（相当）＝3, 一般職＝4, 派遣社員・アルバイト＝5）
関連性理論	Q4	あなたの会社の経営理念についてあなたがどう感じているか。	**従業員が経営理念について感じていること（個人レベルでの経営理念の認知）**
	-1	経営理念を次のどのレベルで知っていますか。	SERVQUALの有形性（tangibles）（暗唱できる　ほぼ暗唱できる　暗唱できないが知っている　あるのは知っている　知らない）
	-2	会社の経営理念とご自分の会社の代表者の言動は一致していると思いますか。	SERVQUALの信頼性（reliability）（一致している　やや一致している　どちらともいえない　あまり一致しない　一致しない）
	-3	経営理念には会社を取り巻くさまざまな環境が変化しても, ステークホルダー（利害関係者）に対してその変化に対応した製品やサービスを提供し続けることが表現されていると思いますか。	SERVQUALの反応性（responsibility）（されている　ややされている　どちらともいえない　あまりされていない　されていない）
	-4	経営理念には, 自分の会社が提供する製品やサービスの品質, 信用, 品位などが表現されていると思いますか。	SERVQUALの保証性（assurance）（されている　ややされている　どちらともいえない　あまりされていない　されていない）
	-5	経営理念に共感しますか。	SERVQUALの共感性（empathy）（共感する　やや共感する　どちらともいえない　あまり共感しない　共感しない）
コミュニティ・オブ・プラクティス	Q5	現在社内に在籍している人で「自社の経営理念」から最初に思いつく人はどなたですか。	「経営理念」から最初に連想する自社の人物
	Q6	Q5でその人を思い浮かべた理由	Q5の理由（尊敬できる　上司である　年齢が高い　社歴が長い　信用・信頼できる　学歴が高い　社内で実績がある　周囲から慕われている　経営者である　創業者である　その他）
	Q7	Q5で思い付いた人の次に思いつく人は誰ですか。	経営理念」から二番目に連想する自社の人物
	Q8	Q7でその人を思い浮かべた理由	Q7の理由（尊敬できる　上司である　年齢が高い　社歴が長い　信用・信頼できる　学歴が高い　社内で実績がある　周囲から慕われている　経営者である　創業者である　その他）
	Q9	Q5とQ7で回答した人の部署はどちらですか。	Q5, Q7ので連想した人物の所属先（（あなたと）同じ部署　（あなたと）違う部署　経 営 層）
	Q10	あなたが勤務中に上司や部下ととる会話などの量を「ふつう」とした場合, あなたがQ5とQ7で回答した人ととる会話などの量はどのくらいになりますか。	Q5, Q7の人と**勤務中**に交わすコミュニケーション量（多い　やや多い　ふつう　やや少ない　少ない）
	Q11	あなたが勤務外（例：アフター5, 休日）で上司や部下ととる会話などの量を「ふつう」とした場合, あなたがQ5とQ7で回答した人ととる会話などの量はどのくらいになりますか。	Q5, Q7の人と**勤務外**で交わすコミュニケーション量（多い　やや多い　ふつう　やや少ない　少ない）
	Q12	あなたの会社には部門や階層を交えて交流する委員会や会議などはありますか。	組織横断的なプロジェクト（公式組織）の有無（ある　ない）
	Q13	あなたはQ12の委員会や会議などに所属していたことはありますか。	Q12のプロジェクトへの参加経験の有無（ある　ない）とプロジェクト名
	Q14	Q12の委員会や会議などに参加したことで, あなたがこれらに所属していた他部署の社員と勤務中にとる会話などの量はどのように変わりましたか。	Q12に参加したことによる他部署の社員と**勤務中**に交わすコミュニケーション量（増えた　やや増えた　変わらない　やや減った　減った）
	Q15	Q12の委員会や会議などに参加したことで, あなたがこれらに所属していた他部署の社員と勤務外（例：アフター5, 休日）でとる会話などの量はどのように変わりましたか。	Q12に参加したことによる他部署の社員と**勤務外**で交わすコミュニケーション量（増えた　やや増えた　変わらない　やや減った　減った）
	Q16	あなたの会社には, 会社が関係しない自主的な勉強会やサークル, 部活動などはありますか。	実践コミュニティの有無（ある　ない）
	Q17	あなたはQ16の勉強会やサークル, 部活動などに所属していたことはありますか。	Q16のプロジェクトへの参加経験の有無（ある　ない）と実践コミュニティ
	Q18	Q16の勉強会やサークル, 部活動などに参加したことで, あなたがこれらに所属していた他部署の社員と勤務中にとる会話などの量はどのように変わりましたか。	Q16に参加したことによる他部署の社員と**勤務中**に交わすコミュニケーション量（増えた　やや増えた　変わらない　やや減った　減った）
	Q19	Q16の勉強会やサークル, 部活動などに参加したことで, あなたがこれらに所属していた他部署の社員と勤務外（例：アフター5, 休日）でとる会話などの量はどのように変わりましたか。	Q16に参加したことによる他部署の社員と**勤務外**で交わすコミュニケーション量（増えた　やや増えた　変わらない　やや減った　減った）
	Q20	あなたは自分の会社に, ある特定の人, またはある人達だけが知っている「業務に必要な特別な知識やノウハウがある」と感じたことはありますか。	社内に存在する業務上の暗黙知（ある　ややある　どちらともいえない　あまりない　ない）
	Q21	あなたは自分の会社の仕事で, ほかの社員の行動を見ることで学んだ経験はありますか。	暗黙知の学習経験（いつもそうしている　ほとんどそうしている　だいたいそうしている　あまりしていない　したことはない）
	Q22	あなたはQ21で学んだ誰かをどのように探しあてましたか。	Q21の対象を選んだ方法（自分で　上司に言われて　同僚に言われて　なんとなく　その他）
CSR	Q23	あなたは自分の会社の風通し（情報共有の具合）をどのように感じていますか。	自社の情報共有の程度（いい　ややいい　どちらともいえない　やや悪い　悪い）
	Q24	あなたは自分の会社の今期の業績（黒字or赤字）について知っていますか。	自社の業績の内容（よく知っている　ほとんど知っている　だいたい知っている　知らないこともある　全く知らない）
	Q25	あなたは自分の会社の社長と話をする機会についてどのように感じていますか。	経営層とのコミュニケーション機会の量（多い　やや多い　どちらともいえない　やや少ない　少ない）
	Q26	あなたは自分の会社の社長とした会話などの量をどのように感じていますか。	経営層とのコミュニケーション量（多い　やや多い　どちらともいえない　やや少ない　少ない）
	Q27	次のステークホルダー（利害関係者）について該当するもの	**自社のステークホルダーの重要度**
	-1	顧客	重要度（重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない）
	-2	従業員	重要度（重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない）
	-3	株主	重要度（重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない）
	-4	取引先	重要度（重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない）
	-5	地域住民	重要度（重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない）
	Q28	あなたは経営理念についての考え方が社員によって違うと感じることはありますか。	他の従業員の経営理念に対する感じ方（ある　ややある　どちらともいえない　あまりない　ない）
理念浸透とその次元	Q29	自分の会社の経営理念について	**従業員と経営理念の関係について**
	-1	経営理念や行動指針の内容をよく知っている。	**認知的理解**（経営理念の内容認識）（1（いいえ）　―　2　―　3　―　4　―　5（はい））
	-2	経営理念を入社間もない新入社員にわかりやすく説明できる。	**認知的理解**（経営理念の内容認識）（1（いいえ）　―　2　―　3　―　4　―　5（はい））
	-3	求められれば, 社外の人に対しても自社の経営理念をわかりやすく説明できる。	**認知的理解**（経営理念の内容認識）（1（いいえ）　―　2　―　3　―　4　―　5（はい））
	-4	会社の経営理念や行動指針に共感している。	**情緒的共感**（経営理念への共感）（1（いいえ）　―　2　―　3　―　4　―　5（はい））
	-5	自分の価値観と会社の経営理念は矛盾していない。	情緒的共感（1（いいえ）　―　2　―　3　―　4　―　5（はい））
	-6	自分の価値観に照らし合わせると, 会社の経営理念には受け入れられない部分もある。	情緒的共感（1（いいえ）　―　2　―　3　―　4　―　5（はい））
	-7	自分が社内の会議や打合せで経営理念のことを話したことがある。	**行動的関与**（経営理念の行動への反映）（1（いいえ）　―　2　―　3　―　4　―　5（はい））
	-8	社内の文書（電子メールや掲示版等を含む）で, 経営理念を引用したり話したりしたことがある。	行動的関与（1（いいえ）　―　2　―　3　―　4　―　5（はい））
	-9	会社の経営理念は仕事上の難関を乗り越えるうえで助けとなる。	**情緒的共感**（経営理念への共感）（1（いいえ）　―　2　―　3　―　4　―　5（はい））
	-10	どうすれば経営理念に基づく行動がとれるかを考えることがある。	行動的関与（1（いいえ）　―　2　―　3　―　4　―　5（はい））
	-11	袋小路に陥ったとき, 解決のヒントを得るため, 経営理念にまで立ち返ることがある。	**行動的関与**（経営理念の行動への反映（1（いいえ）　―　2　―　3　―　4　―　5（はい））
	-12	難問に直面したとき, 経営理念にまで戻って考えるようにしている。	**行動的関与**（経営理念の行動への反映）（1（いいえ）　―　2　―　3　―　4　―　5（はい））
ES→CS	Q30	あなたは自分の会社の社長がする話を, どのように感じていますか。	経営者の話の受け止め方（分かりやすい　やや分かりやすい　どちらともいえない　やや分かりにくい　分かりにくい）
	Q31	あなたは自分の直属の上司がする話を, どのように感じていますか。	直属の上司の話の受け止め方（分かりやすい　やや分かりやすい　どちらともいえない　やや分かりにくい　分かりにくい）
	Q32	あなたは自分の会社に対してどのくらい信頼をおいていますか。	自社に対する信頼の度合い（信頼している　やや信頼している　どちらともいえない　あまり信頼していない　信頼していない）
	Q33	あなたの自分の会社に対する満足度はどのくらいですか。	自社に対する満足度（満足　やや満足　どちらともいえない　やや不満足　不満足）
	Q34	あなたがQ33でその回答を選んだ理由	Q33を選んだ理由（金銭面の待遇がいい　福利厚生がいい　残業が少ない　仕事にやりがいがある　業績がいい　社会的信用度が高い　上司が尊敬できる　社長が尊敬できる　その他）
	Q35	あなたは自分の会社のお客様の自社に対する満足度をどのように感じていますか。	従業員が考える自社の顧客の満足度（満足　やや満足　どちらともいえない　やや不満足　不満足）
※	Q36	この会社の一員であることをうれしいと思いますか。	自社への帰属意識（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）
組織的施策の効果と職場要素の影響	Q37	この会社に多くの恩義を感じていますか。	**情緒的組織コミットメント**（自社への恩義）（感じる　やや感じる　どちらともいえない　あまり感じない　感じない）
	Q38	この会社に愛着を感じていますか。	**情緒的組織コミットメント**（自社への恩義）（感じる　やや感じる　どちらともいえない　あまり感じない　感じない）
	Q39	自分の会社には常に忠誠心をもつべきだと思いますか。	自社のへ忠誠心（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）
	Q40	職場で経営理念が話題になることはありますか。	職場での経営理念の話題（ある　たまにある　どちらともいえない　あまりない　ない）
	Q41	経営理念に関する研修・教育が社内でよく行われていると思いますか。	**理念浸透に向けた組織的取組み**（経営理念に関する社内研修）（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）
	Q42	経営理念は社内でアピールされていると思いますか。	**理念浸透に向けた組織的取組み**（職場での経営理念の周知）（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）
	Q43	自分の会社の人事考課や昇進は, 経営理念や行動指針に従った行動も考慮されていると感じますか。	経営理念に基づく行動をした場合の人事考課（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）
	Q44	経営理念に基づいた行動をすることは社内で正しく評価されていると思いますか。	経営理念に基づく行動の社内評価（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）

	Q43	自分の会社の人事考課や昇進は，経営理念や行動指針に従った行動も考慮されていると感じますか。	経営理念に基づく行動をした場合の人事考課（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）
	Q44	経営理念に基づいた行動をすることは社内で正しく評価されていると思いますか。	経営理念に基づく行動の社内評価（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）
他者の理念浸透との関係性	Q45	自分の上司は経営理念を大切に考えているように感じますか。	**上司の理念を尊重する姿勢**（上司の経営理念の尊重姿勢）（感じる　やや感じる　どちらともいえない　あまり感じない　感じない）
	Q46	役員などあなたの会社の経営トップは，難問に直面しても決して揺らぐことがないと感じますか。	**上司の理念を尊重する姿勢**（難問に直面したときの経営層の意思決定）（感じる　やや感じる　どちらともいえない　あまり感じない　感じない）
	Q47	あなたの会社の同僚には，難問に直面しても判断の軸がぶれるような人はいないと思いますか。	難問に直面したときの同僚の意思決定（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）
	Q48	あなたが所属している部署以外の部署では，経営理念にそぐわない行動をしていることがあると思いますか。	他部署の経営理念に反する行動（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）
	Q49	あなたが所属している部署以外の部署では，経営理念にあった行動をとっていると思いますか。	他部署の経営理念を遵守する行動（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）
キーワード	Q50	あなたは部下に「あなたが会社にいないと困るのでどうしてもいて欲しい」と言われたら，うれしいと思いますか。	部下から「必要とされている」と言われた時の感情（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）
	Q51	あなたは同僚に「あなたが会社にいないと困るのでどうしてもいて欲しい」と言われたら，うれしいと思いますか。	同僚から「必要とされている」と言われた時の感情（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）
	Q52	あなたは上司に「あなたはわが社にどうしても必要だ」と言われたら，うれしいと思いますか。	上司から「必要とされている」と言われた時の感情（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）
	Q53	あなたは社長に「あなたはわが社にどうしても必要だ」と言われたら，うれしいと思いますか。	社長から「必要とされている」と言われた時の感情（思う　やや思う　どちらともいえない　あまり思わない　思わない）

※　理念への行動的関与

付録 1-2　経営者向けアンケート及び集計結果　　　　　　　　　　　2013 年 5 月吉日

経営理念の浸透に関するアンケートのお願い（経営者向け）

私は埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程に在籍する大学院生です。現在，公益財団法人 横浜企業経営支援財団に勤務しながら研究を続けています。この度は，博士論文・学術論文の執筆に向けた調査にご協力いただきたく，アンケートを送付させて頂きました。よろしくお願いいたします（本アンケートは個人の責任及び費用で行っており，横浜市及び勤務先とは関係ございません)。

調査したい内容は，「企業の経営者が自社の経営理念の浸透についてどのようにお考えになっているか」についてです。ですので，お手数ですがご回答は企業の代表者様か，役員等企業経営に携わっている方にお願いいたします。

調査票は厳重に管理させていただきますので，企業様には決してご迷惑をおかけしないことをお約束いたします。また，当調査の結果は，企業様が特定できるかたちでの発表・公開は一切いたしませんので，何卒ご協力いただけますようよろしくお願いいたします。

学生のため十分な謝礼はご用意できませんが，ご希望の企業様には博士論文完成の暁には論文の PDF データをお送りさせていただきます。論文を希望される方は，最終頁の欄に，送信先の企業名とお名前，役職と E-mail アドレスをご記入ください。

なお，誠に勝手ながら論文提出期限の都合上，5 月 20 日（月）までにご記入し，投函いただけますようよろしくお願いいたします。

埼玉大学大学院 経済科学研究科 博士後期課程 3 年
柴田　仁夫
TEL：090-2535-1997
E-mail：shibajin@gmail.com
（公益財団法人 横浜企業経営支援財団
経営支援部 技術支援課　担当係長）

次の Q1 から Q30 の質問にご回答をお願いします。

Q1　自社の経営理念（またはそれに該当するもの）をご記入ください。

Q2　自社の経営理念について，次の①から⑫に対し，1（いいえ）から 5（はい）の 5 段階で，該当するものに○をつけてください。

①経営理念や行動指針の内容をよく知っている。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
(いいえ)　　　　　　(はい)

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
全体	0	1	7	12	80	1
(割合)	0.000	0.010	0.069	0.119	0.792	0.010
岩井の胡麻油(株)					○	
(株)大川印刷					○	
(株)八雲堂					○	
石井造園(株)					○	
(株)エンタープライズサービス					○	

②経営理念を入社間もない新入社員にわかりやすく説明できる。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
(いいえ)　　　　　　(はい)

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
全体	0	3	10	21	66	1
(割合)	0.000	0.030	0.099	0.208	0.653	0.010
岩井の胡麻油(株)					○	
(株)大川印刷					○	
(株)八雲堂					○	
石井造園(株)					○	
(株)エンタープライズサービス					○	

③求められれば，社外の人に対しても自社の経営理念をわかりやすく説明できる。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
(いいえ)　　　　　　(はい)

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
全体	0	2	8	24	66	1
(割合)	0.000	0.020	0.079	0.238	0.653	0.010
岩井の胡麻油(株)					○	
(株)大川印刷					○	
(株)八雲堂					○	
石井造園(株)					○	
(株)エンタープライズサービス					○	

④自社の経営理念や行動指針に共感している。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
(いいえ)　　　　　　(はい)

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
全体	0	0	5	22	73	1
(割合)	0.000	0.000	0.050	0.218	0.723	0.010
岩井の胡麻油(株)					○	
(株)大川印刷					○	
(株)八雲堂					○	
石井造園(株)				○		
(株)エンタープライズサービス					○	

⑤私の価値観と自社の経営理念は矛盾していない。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（いいえ）　　　　　　（はい）

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
全体	0	0	3	20	77	1
（割合）	0.000	0.000	0.030	0.198	0.762	0.010
岩井の胡麻油（株）					○	
（株）大川印刷					○	
（株）八雲堂					○	
石井造園（株）					○	
（株）エンタープライズサービス					○	

⑥私の価値観に照らし合わせると，自社の経営理念には受け入れられない部分もある。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（いいえ）　　　　　　（はい）

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
全体	83	7	5	3	1	2
（割合）	0.822	0.069	0.050	0.030	0.010	0.020
岩井の胡麻油（株）	○					
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂	○					
石井造園（株）	○					
（株）エンタープライズサービス	○					

⑦社内の会議や打合せで経営理念に言及したことがある。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（いいえ）　　　　　　（はい）

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
全体	9	3	17	19	52	1
（割合）	0.089	0.030	0.168	0.188	0.515	0.010
岩井の胡麻油（株）					○	
（株）大川印刷					○	
（株）八雲堂					○	
石井造園（株）					○	
（株）エンタープライズサービス			○			

⑧社内宛の文書やメールで，経営理念を引用したり，言及したことがある。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（いいえ）　　　　　　（はい）

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
全体	19	7	22	20	32	1
（割合）	0.188	0.069	0.218	0.198	0.317	0.010
岩井の胡麻油（株）			○			
（株）大川印刷					○	
（株）八雲堂					○	
石井造園（株）				○		
（株）エンタープライズサービス					○	

⑨自社の経営理念は仕事上の難関を乗り越えるうえで助けとなる。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（いいえ）　　　　　　（はい）

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
全体	0	4	25	22	49	1
（割合）	0.000	0.040	0.248	0.218	0.485	0.010
岩井の胡麻油（株）				○		
（株）大川印刷					○	
（株）八雲堂					○	
石井造園（株）					○	
（株）エンタープライズサービス					○	

⑩どうすれば経営理念に基づく行動がとれるかを考えることがある。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（いいえ） （はい）

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
全体	1	5	17	27	49	2
（割合）	0.010	0.050	0.168	0.267	0.485	0.020
岩井の胡麻油(株)				○		
(株)大川印刷					○	
(株)八雲堂					○	
石井造園(株)					○	
(株)エンタープライズサービス				○		

⑪袋小路に陥ったとき，解決のヒントを得るため，経営理念にまで立ち返ることがある。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（いいえ） （はい）

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
全体	3	7	23	24	43	1
（割合）	0.030	0.069	0.228	0.238	0.426	0.010
岩井の胡麻油(株)				○		
(株)大川印刷					○	
(株)八雲堂					○	
石井造園(株)					○	
(株)エンタープライズサービス				○		

⑫難問に直面したとき，経営理念にまで戻って考えるようにしている。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（いいえ） （はい）

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
全体	3	8	28	19	42	1
（割合）	0.030	0.079	0.277	0.188	0.416	0.010
岩井の胡麻油(株)			○			
(株)大川印刷					○	
(株)八雲堂					○	
石井造園(株)					○	
(株)エンタープライズサービス					○	

Q3　次のステークホルダー（利害関係者）について該当するものに○をつけてください。

顧　客：　重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
全体	95	3	1	1	0	1
（割合）	0.941	0.030	0.010	0.010	0.000	0.010
岩井の胡麻油(株)	○					
(株)大川印刷	○					
(株)八雲堂	○					
石井造園(株)	○					
(株)エンタープライズサービス	○					

従 業 員：　重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
全体	83	16	1	0	0	1
（割合）	0.822	0.158	0.010	0.000	0.000	0.010
岩井の胡麻油(株)		○				
(株)大川印刷	○					
(株)八雲堂	○					
石井造園(株)	○					
(株)エンタープライズサービス	○					

株　　主：　重視している　　やや重視している　　どちらともいえない　　あまり重視していない　　重視していない

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
全体	28	22	28	11	8	4
（割合）	0.277	0.218	0.277	0.109	0.079	0.040
岩井の胡麻油（株）		○				
（株）大川印刷		○				
（株）八雲堂					○	
石井造園（株）		○				
（株）エンタープライズサービス			○			

取 引 先：　重視している　　やや重視している　　どちらともいえない　　あまり重視していない　　重視していない

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
全体	71	25	4	0	0	1
（割合）	0.703	0.248	0.040	0.000	0.000	0.010
岩井の胡麻油（株）	○					
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂		○				
石井造園（株）	○					
（株）エンタープライズサービス	○					

地域住民：　重視している　　やや重視している　　どちらともいえない　　あまり重視していない　　重視していない

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
全体	60	34	5	1	0	1
（割合）	0.594	0.337	0.050	0.010	0.000	0.010
岩井の胡麻油（株）	○					
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂	○					
石井造園（株）	○					
（株）エンタープライズサービス	○					

Q4　経営理念の浸透が次の項目に与える影響について該当するものに○をつけてください。

企業価値の向上　：　影響する　やや影響する　どちらともいえない　ほとんど影響しない　　影響しない

	影響する	やや影響する	どちらともいえない	ほとんど影響しない	影響しない	無回答
全体	74	21	3	2	0	1
（割合）	0.733	0.208	0.030	0.020	0.000	0.010
岩井の胡麻油（株）	○					
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂	○					
石井造園（株）	○					
（株）エンタープライズサービス	○					

事業の継続　　　：　影響する　やや影響する　どちらともいえない　ほとんど影響しない　　影響しない

	影響する	やや影響する	どちらともいえない	ほとんど影響しない	影響しない	無回答
全体	65	27	6	1	1	1
（割合）	0.644	0.267	0.059	0.010	0.010	0.010
岩井の胡麻油（株）	○					
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂		○				
石井造園（株）		○				
（株）エンタープライズサービス	○					

安定的利益の確保：　影響する　やや影響する　どちらともいえない　ほとんど影響しない　　影響しない

	影響する	やや影響する	どちらともいえない	ほとんど影響しない	影響しない	無回答
全体	44	35	16	4	1	1
（割合）	0.436	0.347	0.158	0.040	0.010	0.010
岩井の胡麻油（株）		○				
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂		○				
石井造園（株）	○					
（株）エンタープライズサービス		○				

社会的地位の向上：　影響する　やや影響する　どちらともいえない　ほとんど影響しない　影響しない

	影響する	やや影響する	どちらともいえない	ほとんど影響しない	影響しない	無回答
全体	48	32	17	2	1	1
（割合）	0.475	0.317	0.168	0.020	0.010	0.010
岩井の胡麻油（株）	○					
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂		○				
石井造園（株）	○					
（株）エンタープライズサービス	○					

知名度の向上　　：　影響する　やや影響する　どちらともいえない　ほとんど影響しない　影響しない

	影響する	やや影響する	どちらともいえない	ほとんど影響しない	影響しない	無回答
全体	35	31	25	6	3	1
（割合）	0.347	0.307	0.248	0.059	0.030	0.010
岩井の胡麻油（株）	○					
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂	○					
石井造園（株）	○					
（株）エンタープライズサービス	○					

優秀な人材の確保：　影響する　やや影響する　どちらともいえない　ほとんど影響しない　影響しない

	影響する	やや影響する	どちらともいえない	ほとんど影響しない	影響しない	無回答
全体	39	30	24	6	1	1
（割合）	0.386	0.297	0.238	0.059	0.010	0.010
岩井の胡麻油（株）			○			
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂		○				
石井造園（株）		○				
（株）エンタープライズサービス	○					

Q5　従業員に経営理念が浸透していると感じるのはどのようなときですか。次の中から１つだけ選んで○をつけてください。

社外からの従業員の賞賛　挨拶が多い　顧客からの感謝の増加　残業が少ない
新製品・新サービスの開発　内部監査の報告　会議が短い　会議が長い　会議が少ない
会議が多い　業績（売上・利益）の向上　現場からの改善案の増加　現場からの企画の増加
クレームの減少　5S の徹底　掃除が行き届いている　トイレが綺麗である
玄関が綺麗である　その他（　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

	社外からの従業員の賞賛	挨拶が多い	顧客からの感謝の増加	残業が少ない	新製品･新サービスの開発	内部監査の報告	会議が短い
全体	24	3	26	2	2	1	0
（割合）	0.238	0.030	0.257	0.020	0.020	0.010	0.000
岩井の胡麻油（株）							
（株）大川印刷							
（株）八雲堂							
石井造園（株）	○						
（株）エンタープライズサービス				○			

	会議が長い	会議が少ない	会議が多い	業績（売上･利益）の向上	現場からの改善案の増加	現場からの企画の増加	クレームの減少
全体	0	1	2	11	3	1	2
（割合）	0.000	0.010	0.020	0.109	0.030	0.010	0.020
岩井の胡麻油（株）							
（株）大川印刷							
（株）八雲堂							
石井造園（株）							
（株）エンタープライズサービス							

	5Sの徹底	掃除が行き届いている	トイレが綺麗である	玄関が綺麗である	その他	複数回答	無回答
全体	0	1	1	0	3	17	1
（割合）	0.000	0.010	0.010	0.000	0.030	0.168	0.010
岩井の胡麻油（株）						○	
（株）大川印刷					○		
（株）八雲堂						○	
石井造園（株）							
（株）エンタープライズサービス							

Q6　経営理念を伝えるための次の(1)～(26)の各方法について，まず，実施経験の有無について，続いて「1（有効でない）～5（有効である）」の５段階で，該当するものに○をつけてください。

(1)経営理念に基づいた企業文化，社風づくりを積極的に行う

取り組み経験の有無：　あり　　なし　／　　1 － 2 － 3 － 4 － 5

（有効でない）　　　　　　（有効である）

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1(有効でない)	2	3	4	5(有効である)	無回答
全体	78	17	6		0	1	20	23	34	23
(割合)	0.772	0.168	0.059		0.000	0.010	0.198	0.228	0.337	0.228
岩井の胡麻油(株)	○							○		
(株)大川印刷	○								○	
(株)八雲堂	○								○	
石井造園(株)	○								○	
(株)エンタープライズサービス	○							○		

(2)経営戦略立案時に経営理念を重視する

取り組み経験の有無：　あり　　なし　／　　1 － 2 － 3 － 4 － 5

（有効でない）　　　　　　（有効である）

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1(有効でない)	2	3	4	5(有効である)	無回答
全体	80	15	6		0	1	21	18	40	21
(割合)	0.792	0.149	0.059		0.000	0.010	0.208	0.178	0.396	0.208
岩井の胡麻油(株)	○							○		
(株)大川印刷	○								○	
(株)八雲堂	○							○		
石井造園(株)	○						○			
(株)エンタープライズサービス	○								○	

(3)部門・現場単位で経営理念に基づいた規範づくりを行う

取り組み経験の有無：　あり　　なし　／　　1 － 2 － 3 － 4 － 5

（有効でない）　　　　　　（有効である）

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1(有効でない)	2	3	4	5(有効である)	無回答
全体	64	31	6		0	0	14	22	27	38
(割合)	0.634	0.307	0.059		0.000	0.000	0.139	0.218	0.267	0.376
岩井の胡麻油(株)	○							○		
(株)大川印刷	○								○	
(株)八雲堂	○							○		
石井造園(株)	○						○			
(株)エンタープライズサービス	○								○	

(4)経営理念の実現を前提に組織体制や社内制度を構築する

取り組み経験の有無：　あり　　なし　／　　1 － 2 － 3 － 4 － 5

（有効でない）　　　　　　（有効である）

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1(有効でない)	2	3	4	5(有効である)	無回答
全体	65	29	7		0	1	9	27	28	36
(割合)	0.644	0.287	0.069		0.000	0.010	0.089	0.267	0.277	0.356
岩井の胡麻油(株)		○								○
(株)大川印刷	○								○	
(株)八雲堂	○							○		
石井造園(株)	○							○		
(株)エンタープライズサービス	○								○	

(5)会社の中期計画，年度計画策定の際に経営理念を織り込む

取り組み経験の有無：　あり　　なし　／　　1 － 2 － 3 － 4 － 5

（有効でない）　　　　　　（有効である）

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1(有効でない)	2	3	4	5(有効である)	無回答
全体	73	22	6		0	1	16	21	35	28
(割合)	0.723	0.218	0.059		0.000	0.010	0.158	0.208	0.347	0.277
岩井の胡麻油(株)	○								○	
(株)大川印刷	○								○	
(株)八雲堂	○							○		
石井造園(株)		○								○
(株)エンタープライズサービス	○						○			

(6)幹部リーダーの採用，選抜，昇進の決定は経営理念の理解度を前提にする

取り組み経験の有無：　あり　　なし　／　　1 － 2 － 3 － 4 － 5

（有効でない）　　　　　　（有効である）

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1(有効でない)	2	3	4	5(有効である)	無回答
全体	51	44	6		0	0	13	17	21	50
(割合)	0.505	0.436	0.059		0.000	0.000	0.129	0.168	0.208	0.495
岩井の胡麻油(株)		○								○
(株)大川印刷		○								○
(株)八雲堂	○								○	
石井造園(株)		○								○
(株)エンタープライズサービス	○									○

(7)新入社員教育時に経営理念教育を実施する

取り組み経験の有無： あり なし ／ 1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（有効でない） （有効である）

	あり	なし	無回答
全体	68	27	6
（割合）	0.673	0.267	0.059
岩井の胡麻油（株）	○		
（株）大川印刷	○		
（株）八雲堂	○		
石井造園（株）	○		
（株）エンタープライズサービス	○		

→ありの場合

1（有効でない）	2	3	4	5（有効である）	無回答
0	1	14	16	37	33
0.000	0.010	0.139	0.158	0.366	0.327
				○	
				○	
			○		
				○	
			○		

(8)階層別研修により経営理念教育を繰り返し実施する

取り組み経験の有無： あり なし ／ 1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（有効でない） （有効である）

	あり	なし	無回答
全体	38	57	6
（割合）	0.376	0.564	0.059
岩井の胡麻油（株）	○		
（株）大川印刷	○		
（株）八雲堂		○	
石井造園（株）	○		
（株）エンタープライズサービス	○		

→ありの場合

1（有効でない）	2	3	4	5（有効である）	無回答
0	1	4	15	18	63
0.000	0.010	0.040	0.149	0.178	0.624
			○		
				○	
					○
			○		
			○		

(9)経営者自らが現場の社員に指導・アドバイスする

取り組み経験の有無： あり なし ／ 1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（有効でない） （有効である）

	あり	なし	無回答
全体	90	5	6
（割合）	0.891	0.050	0.059
岩井の胡麻油（株）	○		
（株）大川印刷	○		
（株）八雲堂	○		
石井造園（株）	○		
（株）エンタープライズサービス	○		

→ありの場合

1（有効でない）	2	3	4	5（有効である）	無回答
1	0	12	27	50	11
0.010	0.000	0.119	0.267	0.495	0.109
			○		
				○	
				○	
				○	
				○	

(10)OJT により経営理念を教育する

取り組み経験の有無： あり なし ／ 1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（有効でない） （有効である）

	あり	なし	無回答
全体	50	44	7
（割合）	0.495	0.436	0.069
岩井の胡麻油（株）	○		
（株）大川印刷		○	
（株）八雲堂	○		
石井造園（株）	○		
（株）エンタープライズサービス		○	

→ありの場合

1（有効でない）	2	3	4	5（有効である）	無回答
0	1	11	19	19	51
0.000	0.010	0.109	0.188	0.188	0.505
			○		
					○
			○		
			○		
					○

(11)年頭挨拶や経営方針発表会等により，経営者から経営理念にまつわる話をする

取り組み経験の有無： あり なし ／ 1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（有効でない） （有効である）

	あり	なし	無回答
全体	80	15	6
（割合）	0.792	0.149	0.059
岩井の胡麻油（株）	○		
（株）大川印刷	○		
（株）八雲堂	○		
石井造園（株）	○		
（株）エンタープライズサービス	○		

→ありの場合

1（有効でない）	2	3	4	5（有効である）	無回答
0	1	11	26	42	21
0.000	0.010	0.109	0.257	0.416	0.208
				○	
				○	
				○	
			○		
				○	

(12)経営理念を体現した人やエピソードや逸話を社内で語る

取り組み経験の有無： あり なし ／ 1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（有効でない） （有効である）

	あり	なし	無回答
全体	51	44	6
（割合）	0.505	0.436	0.059
岩井の胡麻油（株）	○		
（株）大川印刷	○		
（株）八雲堂	○		
石井造園（株）	○		
（株）エンタープライズサービス	○		

→ありの場合

1（有効でない）	2	3	4	5（有効である）	無回答
0	1	8	21	20	51
0.000	0.010	0.079	0.208	0.198	0.505
					●
				○	
				○	
			○		
				○	

(13)毎日の朝礼で経営理念の唱和を実施する

取り組み経験の有無：　あり　なし　／　1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
（有効でない）　（有効である）

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1（有効でない）	2	3	4	5（有効である）	無回答
全体	26	70	5		0	0	9	2	15	75
（割合）	0.257	0.693	0.050		0.000	0.000	0.089	0.020	0.149	0.743
岩井の胡麻油（株）	○								○	
（株）大川印刷		○								○
（株）八雲堂		○								○
石井造園（株）		○								○
（株）エンタープライズサービス		○								○

(14)経営理念をわかりやすく明文化する

取り組み経験の有無：　あり　なし　／　1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
（有効でない）　（有効である）

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1（有効でない）	2	3	4	5（有効である）	無回答
全体	69	27	5		0	2	13	23	31	32
（割合）	0.683	0.267	0.050		0.000	0.020	0.129	0.228	0.307	0.317
岩井の胡麻油（株）	○								○	
（株）大川印刷	○							○		
（株）八雲堂		○								○
石井造園（株）	○								○	
（株）エンタープライズサービス	○						○			

(15)経営理念の共有化を推進するイベント，発表会，表彰等の機会を設ける

取り組み経験の有無：　あり　なし　／　1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
（有効でない）　（有効である）

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1（有効でない）	2	3	4	5（有効である）	無回答
全体	33	63	5		0	0	3	10	19	69
（割合）	0.327	0.624	0.050		0.000	0.000	0.030	0.099	0.188	0.683
岩井の胡麻油（株）	○									●
（株）大川印刷	○								○	
（株）八雲堂		○								○
石井造園（株）	○							○		
（株）エンタープライズサービス		○								○

(16)社内報等により経営理念の啓蒙活動を行う

取り組み経験の有無：　あり　なし　／　1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
（有効でない）　（有効である）

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1（有効でない）	2	3	4	5（有効である）	無回答
全体	31	65	5		0	0	5	14	12	70
（割合）	0.307	0.644	0.050		0.000	0.000	0.050	0.139	0.119	0.693
岩井の胡麻油（株）	○							○		
（株）大川印刷	○							○		
（株）八雲堂		○								○
石井造園（株）	○								○	
（株）エンタープライズサービス	○							○		

(17)経営理念をまとめたカードやそれを印刷した手帳を社員に配布し携帯させる

取り組み経験の有無：　あり　なし　／　1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
（有効でない）　（有効である）

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1（有効でない）	2	3	4	5（有効である）	無回答
全体	29	67	5		0	2	6	8	13	72
（割合）	0.287	0.663	0.050		0.000	0.020	0.059	0.079	0.129	0.713
岩井の胡麻油（株）	○						○			
（株）大川印刷	○							○		
（株）八雲堂		○								○
石井造園（株）		○								○
（株）エンタープライズサービス	○								○	

(18)経営理念を象徴化した「マーク」や「ロゴ」，「カラー」を社内外のあらゆる場で使用する

取り組み経験の有無：　あり　なし　／　1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
（有効でない）　（有効である）

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1（有効でない）	2	3	4	5（有効である）	無回答
全体	30	66	5		0	0	2	14	14	71
（割合）	0.297	0.653	0.050		0.000	0.000	0.020	0.139	0.139	0.703
岩井の胡麻油（株）		○								○
（株）大川印刷		○								○
（株）八雲堂	○								○	
石井造園（株）		○								○
（株）エンタープライズサービス	○							○		

(19)普段の業務の実践だけで定着する

取り組み経験の有無： あり なし ／ 1 － 2 － 3 － 4 － 5
(有効でない) (有効である)

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1(有効でない)	2	3	4	5(有効である)	無回答
全体	47	42	12		2	2	17	17	8	55
(割合)	0.465	0.416	0.119		0.020	0.020	0.168	0.168	0.079	0.545
岩井の胡麻油(株)	○							○		
(株)大川印刷		○								○
(株)八雲堂		○								○
石井造園(株)	○					○				
(株)エンタープライズサービス	○							○		

(20)CM，新聞広告，Web サイト，会社案内等により社外に自社の経営理念を発信する

取り組み経験の有無： あり なし ／ 1 － 2 － 3 － 4 － 5
(有効でない) (有効である)

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1(有効でない)	2	3	4	5(有効である)	無回答
全体	68	28	5		0	3	21	17	27	33
(割合)	0.673	0.277	0.050		0.000	0.030	0.208	0.168	0.267	0.327
岩井の胡麻油(株)	○							○		
(株)大川印刷	○							○		
(株)八雲堂	○								○	
石井造園(株)	○							○		
(株)エンタープライズサービス	○								○	

(21)額・パネル・ポスター等により社内に経営理念を掲示する

取り組み経験の有無： あり なし ／ 1 － 2 － 3 － 4 － 5
(有効でない) (有効である)

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1(有効でない)	2	3	4	5(有効である)	無回答
全体	78	18	5		0	6	19	19	33	24
(割合)	0.772	0.178	0.050		0.000	0.059	0.188	0.188	0.327	0.238
岩井の胡麻油(株)	○								○	
(株)大川印刷	○							○		
(株)八雲堂	○								○	
石井造園(株)		○								○
(株)エンタープライズサービス		○								○

(22)社史編纂により経営理念の成り立ちについて振り返る

取り組み経験の有無： あり なし ／ 1 － 2 － 3 － 4 － 5
(有効でない) (有効である)

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1(有効でない)	2	3	4	5(有効である)	無回答
全体	19	76	6		0	1	4	7	7	82
(割合)	0.188	0.752	0.059		0.000	0.010	0.040	0.069	0.069	0.812
岩井の胡麻油(株)	○							○		
(株)大川印刷	○							○		
(株)八雲堂		○								○
石井造園(株)		○								○
(株)エンタープライズサービス	○								○	

(23)職場・部門単位で経営理念について話し合う「経験交流会」「経営理念ミーティング」のような場を設置する

取り組み経験の有無： あり なし ／ 1 － 2 － 3 － 4 － 5
(有効でない) (有効である)

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1(有効でない)	2	3	4	5(有効である)	無回答
全体	22	74	5		0	0	5	6	11	79
(割合)	0.218	0.733	0.050		0.000	0.000	0.050	0.059	0.109	0.782
岩井の胡麻油(株)	○						○			
(株)大川印刷	○								○	
(株)八雲堂		○								○
石井造園(株)		○								○
(株)エンタープライズサービス		○								○

(24)全社で，経営理念に関する知識を共有しあう「経営理念フォーラム」「セミナー」「社内公聴会」のような場を設置する

取り組み経験の有無： あり なし ／ 1 － 2 － 3 － 4 － 5
(有効でない) (有効である)

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1(有効でない)	2	3	4	5(有効である)	無回答
全体	19	77	5		0	0	3	8	8	82
(割合)	0.188	0.762	0.050		0.000	0.000	0.030	0.079	0.079	0.812
岩井の胡麻油(株)	○							○		
(株)大川印刷		○								○
(株)八雲堂		○								○
石井造園(株)		○								○
(株)エンタープライズサービス		○								○

(25)経営理念に基づいた経営活動を推進するための委員会を設置する

取り組み経験の有無：　あり　　なし　／　　1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（有効でない）　　　　　（有効である）

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1（有効でない）	2	3	4	5（有効である）	無回答
全体	25	70	6		0	0	5	8	12	76
（割合）	0.248	0.693	0.059		0.000	0.000	0.050	0.079	0.119	0.752
岩井の胡麻油（株）		○								○
（株）大川印刷	○							○		
（株）八雲堂	○							○		
石井造園（株）		○								○
（株）エンタープライズサービス	○								○	

(26)飲み会やゴルフ等アフター5 や休日にコミュニケーションをとる

取り組み経験の有無：　あり　　なし　／　　1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

（有効でない）　　　　　（有効である）

	あり	なし	無回答	→ありの場合	1（有効でない）	2	3	4	5（有効である）	無回答
全体	80	16	5		1	2	20	27	30	21
（割合）	0.792	0.158	0.050		0.010	0.020	0.198	0.267	0.297	0.208
岩井の胡麻油（株）	○							○		
（株）大川印刷	○							○		
（株）八雲堂	○							○		
石井造園（株）	○					○				
（株）エンタープライズサービス	○								○	

Q7　あなたの会社の経営理念の策定者は誰ですか。次の中から１つだけ選んで○をつけてください。

創業者　　現在の代表者　　前記以外の経営者　　プロジェクトチーム等

総務部など特定の部署　　外部コンサルタント　　その他（　　　　　　　　　　　　）

	創業者	現在の代表者	前記以外の代表者	プロジェクトチーム等	総務部など特定の部署	外部コンサルタント	その他	無回答
全体	29	51	11	5	2	1	1	1
（割合）	0.287	0.505	0.109	0.050	0.020	0.010	0.010	0.010
岩井の胡麻油（株）		○						
（株）大川印刷			○					
（株）八雲堂		○						
石井造園（株）				○				
（株）エンタープライズサービス	○							

Q8　これまでに経営理念の見直しや変更をしたことがある場合，どの程度の修正を行いましたか。次の中から１つだけ選んで○をつけてください。

見直し・変更はない　　一部変更（追加・削除）　　全面変更

	見直し・変更はない	一部変更	全面変更	無回答
全体	68	22	7	4
（割合）	0.673	0.218	0.069	0.040
岩井の胡麻油（株）	○			
（株）大川印刷	○			
（株）八雲堂	○			
石井造園（株）		○		
（株）エンタープライズサービス	○			

Q9　あなたの会社の経営理念について，あなたがどう感じているかについて，該当するものに○をつけてください。

①経営理念を次のどのレベルで知っていますか。

暗唱できる　ほぼ暗唱できる　暗唱できないが知っている　あるのは知っている　知らない

	暗唱できる	ほぼ暗唱できる	暗唱できないが知っている	あるのは知っている	知らない	無回答
全体	49	34	15	1	1	1
（割合）	0.485	0.337	0.149	0.010	0.010	0.010
岩井の胡麻油(株)		○				
(株)大川印刷	○					
(株)八雲堂		○				
石井造園(株)	○					
(株)エンタープライズサービス	○					

②会社の経営理念とご自分の会社の代表者の言動は一致していると思いますか。

一致している　やや一致している　どちらともいえない　あまり一致しない　一致しない

	一致している	やや一致している	どちらともいえない	あまり一致しない	一致しない	無回答
全体	69	25	4	1	1	1
（割合）	0.683	0.248	0.040	0.010	0.010	0.010
岩井の胡麻油(株)	○					
(株)大川印刷	○					
(株)八雲堂		○				
石井造園(株)	○					
(株)エンタープライズサービス	○					

③経営理念には会社を取り巻くさまざまな環境が変化しても，ステークホルダー（利害関係者）に対してその変化に対応した製品やサービスを提供し続けることが表現されていると思いますか。

されている　ややされている　どちらともいえない　あまりされていない　されていない

	されている	ややされている	どちらともいえない	あまりされていない	されていない	無回答
全体	60	34	4	0	1	2
（割合）	0.594	0.337	0.040	0.000	0.010	0.020
岩井の胡麻油(株)		○				
(株)大川印刷	○					
(株)八雲堂		○				
石井造園(株)	○					
(株)エンタープライズサービス			○			

④経営理念には，自分の会社が提供する製品やサービスの品質，信用，品位などが表現されていると思いますか。

されている　ややされている　どちらともいえない　あまりされていない　されていない

	されている	ややされている	どちらともいえない	あまりされていない	されていない	無回答
全体	61	33	6	0	0	1
（割合）	0.604	0.327	0.059	0.000	0.000	0.010
岩井の胡麻油(株)	○					
(株)大川印刷	○					
(株)八雲堂	○					
石井造園(株)		○				
(株)エンタープライズサービス		○				

⑤経営理念に共感しますか。

共感する　やや共感する　どちらともいえない　あまり共感しない　共感しない

	共感する	やや共感する	どちらともいえない	あまり共感しない	共感しない	無回答
全体	79	18	3	0	0	1
（割合）	0.782	0.178	0.030	0.000	0.000	0.010
岩井の胡麻油(株)	○					
(株)大川印刷	○					
(株)八雲堂	○					
石井造園(株)	○					
(株)エンタープライズサービス	○					

Q10　あなたは会社の経営戦略と経営理念の適合具合をどのようにお考えですか。該当するものに○をつけてください。

適合　　やや適合　　どちらともいえない　　やや不適合　　不適合

	適合	やや適合	どちらともいえない	やや不適合	不適合	無回答
全体	56	33	8	3	0	1
（割合）	0.554	0.327	0.079	0.030	0.000	0.010
岩井の胡麻油（株）		○				
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂	○					
石井造園（株）		○				
（株）エンタープライズサービス	○					

Q11　自社の経営戦略のたたき台（案）はどこで作られていますか。次の中から１つだけ選んで○をつけてください。

代表取締役　　取締役会　　専門部署　　プロジェクトチーム　　外部コンサルタント

	代表取締役	取締役会	専門部署	プロジェクトチーム	外部コンサルタント	無回答
全体	56	30	7	4	3	1
（割合）	0.554	0.297	0.069	0.040	0.030	0.010
岩井の胡麻油（株）	○					
（株）大川印刷		○				
（株）八雲堂	○					
石井造園（株）	○					
（株）エンタープライズサービス	○					

Q12　経営理念と企業文化の関係についてどのように考えていますか。該当するものに○をつけてください。

関係がある　　やや関係がある　　どちらともいえない　　あまり関係がない　　関係がない

	関係がある	やや関係がある	どちらともいえない	あまり関係がない	関係がない	無回答
全体	58	30	8	3	0	2
（割合）	0.574	0.297	0.079	0.030	0.000	0.020
岩井の胡麻油（株）		○				
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂	○					
石井造園（株）	○					
（株）エンタープライズサービス	○					

Q13　経営理念と従業員のモチベーションとの関係についてどうお考えですか。該当するものに○をつけてください。

関係がある　　やや関係がある　　どちらともいえない　　あまり関係がない　　関係がない

	関係がある	やや関係がある	どちらともいえない	あまり関係がない	関係がない	無回答
全体	38	40	17	4	0	2
（割合）	0.376	0.396	0.168	0.040	0.000	0.020
岩井の胡麻油（株）		○				
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂		○				
石井造園（株）	○					
（株）エンタープライズサービス		○				

Q14　自社の従業員に多い傾向はどれだとお考えですか。次の中から１つだけ選んで○をつけてください。

個人のことしか考えない　　個人，同僚を中心に考える　　個人，会社を中心に考える
個人，社会を中心に考える　　個人，同僚，会社を中心に考える
個人，同僚，社会を中心に考える　　個人，会社，社会を中心に考える
個人，同僚，会社，社会を考える
その他（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

	個人のことしか考えない	個人，同僚を中心に考える	個人，会社を中心に考える	個人，社会を中心に考える	個人，同僚，会社を中心に考える	個人，同僚，社会を中心に考える
全体	7	11	18	2	27	3
（割合）	0.069	0.109	0.178	0.020	0.267	0.030
岩井の胡麻油（株）						
（株）大川印刷			○			
（株）八雲堂						
石井造園（株）						
（株）エンタープライズサービス						○

	個人，会社，社会を中心に考える	個人，同僚，会社，社会を中心に考える	その他	無回答
全体	7	22	1	3
（割合）	0.069	0.218	0.010	0.030
岩井の胡麻油（株）		○		
（株）大川印刷				
（株）八雲堂		○		
石井造園（株）		○		
（株）エンタープライズサービス				

Q15　あなたの会社の従業員は自社の経営理念に対し，共感を抱いていると思いますか。該当するものに○をつけてください。

共感している　　やや共感している　どちらともいえない　　あまり共感していない　　共感していない

	共感している	やや共感している	どちらともいえない	あまり共感していない	共感していない	無回答
全体	26	50	17	6	0	2
（割合）	0.257	0.495	0.168	0.059	0.000	0.020
岩井の胡麻油（株）		○				
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂		○				
石井造園（株）		○				
（株）エンタープライズサービス		○				

Q16　従業員によって経営理念の捉え方が違うと感じることはありますか。該当するものに○をつけてください。

ある　　ややある　　どちらともいえない　　あまりない　　ない

	ある	ややある	どちらともいえない	あまりない	ない	無回答
全体	9	36	18	27	9	2
（割合）	0.089	0.356	0.178	0.267	0.089	0.020
岩井の胡麻油（株）	○					
（株）大川印刷				○		
（株）八雲堂				○		
石井造園（株）		○				
（株）エンタープライズサービス				○		

Q17　従業員は代表者の話をどう感じていると思いますか。該当するものに○をつけてください。

分かりやすい　　やや分かりやすい　　どちらともいえない　　やや分かりにくい　　分かりにくい

	分かりやすい	やや分かりやすい	どちらともいえない	やや分かりにくい	分かりにくい	無回答
全体	26	40	21	11	1	2
（割合）	0.257	0.396	0.208	0.109	0.010	0.020
岩井の胡麻油（株）	○					
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂			○			
石井造園（株）	○					
（株）エンタープライズサービス		○				

Q18　従業員は会社の情報共有の具合（風通し）をどのように感じていると思いますか。該当するものに○をつけてください。

いい　　ややいい　　どちらともいえない　　やや悪い　　悪い

	いい	ややいい	どちらともいえない	やや悪い	悪い	無回答
全体	13	54	23	8	1	2
（割合）	0.129	0.535	0.228	0.079	0.010	0.020
岩井の胡麻油（株）		○				
（株）大川印刷		○				
（株）八雲堂		○				
石井造園（株）		○				
（株）エンタープライズサービス		○				

Q19　従業員に会社の決算の状況等，業績について伝えていますか。該当するものに○をつけてください。

全て伝えている　　ほとんど伝えている　　だいたい伝えている　　あまり伝えていない　　全く伝えていない

	全て伝えている	ほとんど伝えている	だいたい伝えている	あまり伝えていない	伝えていない	無回答
全体	19	36	34	8	1	3
（割合）	0.188	0.356	0.337	0.079	0.010	0.030
岩井の胡麻油（株）		○				
（株）大川印刷		○				
（株）八雲堂		○				
石井造園（株）		○				
（株）エンタープライズサービス		○				

Q20　従業員は会社をどのくらい信頼していると思いますか。該当するものに○をつけてください。

信頼している　　やや信頼している　　どちらともいえない　　あまり信頼していない　　信頼していない

	信頼している	やや信頼している	どちらともいえない	あまり信頼していない	信頼していない	無回答
全体	27	57	12	2	1	2
（割合）	0.267	0.564	0.119	0.020	0.010	0.020
岩井の胡麻油（株）		○				
（株）大川印刷	○					
（株）八雲堂		○				
石井造園（株）		○				
（株）エンタープライズサービス		○				

Q21　従業員は代表者とのコミュニケーションの機会をどう感じていると思いますか。該当するものに○をつけてください。

多い　　やや多い　　ふつう　　やや少ない　　少ない

	多い	やや多い	ふつう	やや少ない	少ない	無回答
全体	8	23	51	13	4	2
（割合）	0.079	0.228	0.505	0.129	0.040	0.020
岩井の胡麻油（株）		○				
（株）大川印刷				○		
（株）八雲堂		○				
石井造園（株）				○		
（株）エンタープライズサービス		○				

Q22　従業員は代表者とのコミュニケーション量をどう感じていると思いますか。該当するものに○をつけてください。

多い　　やや多い　　ふつう　　やや少ない　　少ない

	多い	やや多い	ふつう	やや少ない	少ない	無回答
全体	7	15	56	17	4	2
（割合）	0.069	0.149	0.554	0.168	0.040	0.020
岩井の胡麻油（株）		○				
（株）大川印刷				○		
（株）八雲堂			○			
石井造園（株）				○		
（株）エンタープライズサービス		○				

Q23　あなたは，あなたとマネジメント層，中間管理職，従業員とのコミュニケーション量をどのようにお考えですか。該当するものに○をつけてください。

マネジメント層：　多い　　やや多い　　ふつう　　やや少ない　　少ない

	多い	やや多い	ふつう	やや少ない	少ない	無回答
全体	35	20	32	8	4	2
（割合）	0.347	0.198	0.317	0.079	0.040	0.020
岩井の胡麻油(株)		○				
(株)大川印刷				○		
(株)八雲堂	○					
石井造園(株)				○		
(株)エンタープライズサービス	○					

中間管理職　　：　多い　　やや多い　　ふつう　　やや少ない　　少ない

	多い	やや多い	ふつう	やや少ない	少ない	無回答
全体	12	30	46	9	3	1
（割合）	0.119	0.297	0.455	0.089	0.030	0.010
岩井の胡麻油(株)		○				
(株)大川印刷				○		
(株)八雲堂		○				
石井造園(株)				○		
(株)エンタープライズサービス	○					

従業員　　　　：　多い　　やや多い　　ふつう　　やや少ない　　少ない

	多い	やや多い	ふつう	やや少ない	少ない	無回答
全体	8	16	47	22	7	1
（割合）	0.079	0.158	0.465	0.218	0.069	0.010
岩井の胡麻油(株)		○				
(株)大川印刷				○		
(株)八雲堂			○			
石井造園(株)				○		
(株)エンタープライズサービス		○				

Q24　あなたの会社には，組織図に表される部門以外に，組織横断的なプロジェクト（例：研究会，委員会等）はありますか。該当するものに○をつけてください。

ある　　ない　　ある場合は，それをご記入ください。（　　　　　　　　　　　　　　　　）

	ある	ない	無回答
全体	42	57	2
（割合）	0.416	0.564	0.020
岩井の胡麻油(株)	○		
(株)大川印刷	○		
(株)八雲堂		○	
石井造園(株)		○	
(株)エンタープライズサービス	○		

→ある場合　　回答35

2014ビジョン推進室及び4委員会

Q25　設立に当たり，会社が関与しない自主的な勉強会・グループ等は社内にありますか。

ある　　ない　　ある場合は，それをご記入ください。（　　　　　　　　　　　　　　　　）

	ある	ない	無回答
全体	15	83	3
（割合）	0.149	0.822	0.030
岩井の胡麻油(株)		○	
(株)大川印刷	○		
(株)八雲堂		○	
石井造園(株)		○	
(株)エンタープライズサービス		○	

→ある場合　　回答13

ゴルフクラブ

Q26　あなたが考える「社長の右腕」となる人のイメージはどのようなものですか。次の中から 1 つだけ選んで○をつけてください。

時宜を得たアドバイス　不得意分野のフォロー　得意分野のフォロー　戦略の立案
理念に沿った行動　販路拡大の貢献　自分に対する適切な批判　管理職の統括　現場の統括
社内のパイプ役　その他（　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

	時宜を得たアドバイス	不得意分野のフォロー	得意分野のフォロー	戦略の立案	理念に沿った行動	販路拡大の貢献	自分に対する適切な批判
全体	11	17	5	16	16	2	0
（割合）	0.109	0.168	0.050	0.158	0.158	0.020	0.000
岩井の胡麻油（株）		○					
（株）大川印刷					○		
（株）八雲堂							
石井造園（株）		○					
（株）エンタープライズサービス							

	管理職の統括	現場の統括	社内のパイプ役	その他	複数回答	無回答
全体	6	9	13	1	3	2
（割合）	0.059	0.089	0.129	0.010	0.030	0.020
岩井の胡麻油（株）						
（株）大川印刷						
（株）八雲堂		○				
石井造園（株）						
（株）エンタープライズサービス			○			

Q27　あなたの会社に「社長（あなた）の右腕」はいますか。該当するものに○をつけてください。

いる　それらしい人材はいる　どちらともいえない　それらしい人材はいない　いない

	いる	それらしい人材はいる	どちらともいえない	それらしい人事はいない	いない	無回答
全体	33	34	19	7	5	3
（割合）	0.327	0.337	0.188	0.069	0.050	0.030
岩井の胡麻油（株）		○				
（株）大川印刷		○				
（株）八雲堂	○					
石井造園（株）	○					
（株）エンタープライズサービス		○				

Q28　自分の会社の従業員の自社に対する満足度をどのように感じていますか。該当するものに○をつけてください。

満足　やや満足　どちらともいえない　やや不満足　不満足

	満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満足	不満足	無回答
全体	11	46	33	7	1	3
（割合）	0.109	0.455	0.327	0.069	0.010	0.030
岩井の胡麻油（株）			○			
（株）大川印刷		○				
（株）八雲堂		○				
石井造園（株）		○				
（株）エンタープライズサービス		○				

Q29　自分の会社のお客様の自社に対する満足度をどのように感じていますか。該当するものに○をつけてください。

満足　やや満足　どちらともいえない　やや不満足　不満足

	満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満足	不満足	無回答
全体	16	64	18	0	1	2
（割合）	0.158	0.634	0.178	0.000	0.010	0.020
岩井の胡麻油（株）		○				
（株）大川印刷		○				
（株）八雲堂		○				
石井造園（株）	○					
（株）エンタープライズサービス	○					

Q30　「経営哲学」とはどのようなものだとお考えですか。次の中から１つだけ選んで○をつけてください。

経営という社会現象に挑む学究的姿勢　価値や行動原理を導出する学問
行動原理の実践を具現化する学問　社会制度の設計を検討する学問　経営者の経験に裏打ちされた個別価値
企業が掲げる経営理念・組織文化として定着した考え方　経営現場のプラクティスとしての実践思想
その他（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

	経営という社会現象に挑む学究的姿勢	価値や行動原理を導出する学問	行動原理の実践を具現化する学問	社会制度の設計を検討する学問	経営者の経験に裏打ちされた個別価値	企業が掲げる経営理念・組織文化として定着した考え方
全体	11	12	12	2	22	27
（割合）	0.109	0.119	0.119	0.020	0.218	0.267
岩井の胡麻油（株）						○
（株）大川印刷						
（株）八雲堂						
石井造園（株）					○	
（株）エンタープライズサービス						○

	経営現場のプラクティスとしての実践思想	その他	無回答
全体	4	2	9
（割合）	0.040	0.020	0.089
岩井の胡麻油（株）			
（株）大川印刷		○	
（株）八雲堂	○		
石井造園（株）			
（株）エンタープライズサービス			

最後にあなたご自身のことについてお聞かせください。

会社名：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　創業年：＿＿＿＿＿＿年
業種：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　資本金：＿＿＿＿＿円　従業員数：＿＿＿＿＿人
横浜型地域貢献企業認定年：＿＿＿年　アンケートにご協力頂いた方の役職：＿＿＿＿＿＿

※論文のコピーの送付を希望される方のみ，以下にご記入ください。
E-mail アドレス：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　お名前：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

お忙しい中，ご協力いただきありがとうございました。

付録 1-3　従業員向けアンケート及び集計結果　　　　　　　　　2013 年 5 月吉日

経営理念の浸透に関するアンケートのお願い（社員向け）

私は埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程に在籍する大学院生です。現在，公益財団法人 横浜企業経営支援財団に勤務しながら研究を続けています。この度は，博士論文の執筆に向けた調査にご協力いただきたく，アンケートを送付させて頂きました。よろしくお願いいたします。

ご質問させていただく内容は，あなたの会社内でのコミュニケーションの状況とあなたが会社の経営理念についてどのようにお考えになっているかについてです。

回答は無記名で，個々の回答につきましては厳重に管理させていただき，貴社関係者にも秘密を厳守させていただきます。また当調査の結果は，ご協力いただいた方が特定できるかたちでの発表・公開は一切いたしませんので，何卒ご協力いただけますようよろしくお願いいたします。

なお，誠に勝手ながら論文提出期限の都合上，5 月 20 日（月）までにご記入し，封筒に厳封の上，貴社ご担当者様にお渡しいただけますようよろしくお願いいたします。

埼玉大学大学院 経済科学研究科 博士後期課程 3 年
柴田　仁夫
TEL：090-2535-1997
E-mail：shibajin@gmail.com
（公益財団法人 横浜企業経営支援財団
経営支援部 技術支援課　担当係長）

次の Q1 から Q53 の質問にご回答をお願いします。

Q1　あなたの部署（部門）をご記入ください。
（　　　　　　　　　　　　）部

	製造部	営業部	充填部	総務部	品質管理部	経理部	無回答
岩井の胡麻油(株)	6	6	2	2	1	1	9
	製造部	営業部	総務部	無回答			
(株)大川印刷	29	8	2	1			
	営業部	総務部	業務部	サービスサポート部	無回答		
(株)八雲堂	8	5	4	3	1		
	工事部	造園部	営業部	経理部			
石井造園(株)	5	3	1	2			
	(なし)						
(株)エンタープライズサービス	13						

Q2　あなたの部署（部門）には管理職も含め，正社員・派遣社員・アルバイトは全部で何人いますか。
該当するものに○をつけてください。
1～2 人　　3～5 人　　6～10 人　　11～20 人　　21 人以上

	1-2人	3-5人	6-10人	11-20人	21人以上	無回答
岩井の胡麻油(株)	2	5	14	2	1	3
(株)大川印刷	2	5	9	9	15	0
(株)八雲堂	0	11	0	5	4	1
石井造園(株)	2	9	0	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	0	0	0	13	0	0

	1-2人	3-5人	6-10人	11-20人	21人以上	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.074	0.185	0.519	0.074	0.037	0.111
(株)大川印刷	0.050	0.125	0.225	0.225	0.375	0.000
(株)八雲堂	0.000	0.524	0.000	0.238	0.190	0.048
石井造園(株)	0.182	0.818	0.000	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000
計	0.054	0.268	0.205	0.259	0.179	0.036

Q3　あなたの役職は何ですか。該当するものに○をつけてください。
役員・部長（相当）　　次長・課長（相当）　　係長・主任（相当）　　一般職　　派遣社員・アルバイト

	役員・部長(相当)	次長・課長(相当)	係長・主任(相当)	一般職	派遣社員・アルバイト	無回答
岩井の胡麻油(株)	2	5	5	9	1	5
(株)大川印刷	1	3	1	22	12	1
(株)八雲堂	1	1	1	17	1	0
石井造園(株)	1	2	2	5	1	0
(株)エンタープライズサービス	0	0	0	0	13	0

	役員・部長(相当)	次長・課長(相当)	係長・主任(相当)	一般職	派遣社員・アルバイト	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.074	0.185	0.185	0.333	0.037	0.185
(株)大川印刷	0.025	0.075	0.025	0.550	0.300	0.025
(株)八雲堂	0.048	0.048	0.048	0.810	0.048	0.000
石井造園(株)	0.091	0.182	0.182	0.455	0.091	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000
計	0.045	0.098	0.080	0.473	0.250	0.054

Q4　あなたの会社の経営理念についてあなたがどう感じているか，該当するものに○をつけてください。

①経営理念を次のどのレベルで知っていますか。

暗唱できる　　ほぼ暗唱できる　　暗唱できないが知っている　　あるのは知っている　　知らない

	暗唱できる	ほぼ暗唱できる	暗唱できないが知っている	あるのは知っている	知らない	無回答
岩井の胡麻油(株)	2	7	11	6	0	1
(株)大川印刷	2	9	23	6	0	0
(株)八雲堂	0	3	15	3	0	0
石井造園(株)	0	0	10	1	0	0
(株)エンタープライズサービス	0	0	11	2	0	0

	暗唱できる	ほぼ暗唱できる	暗唱できないが知っている	あるのは知っている	知らない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.074	0.259	0.407	0.222	0.000	0.037
(株)大川印刷	0.050	0.225	0.575	0.150	0.000	0.000
(株)八雲堂	0.000	0.143	0.714	0.143	0.000	0.000
石井造園(株)	0.000	0.000	0.909	0.091	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.000	0.846	0.154	0.000	0.000
計	0.036	0.170	0.625	0.161	0.000	0.009

②会社の経営理念とご自分の会社の代表者の言動は一致していると思いますか。

一致している　　やや一致している　　どちらともいえない　　あまり一致しない　　一致しない

	一致している	やや一致している	どちらともいえない	あまり一致しない	一致しない	無回答
岩井の胡麻油(株)	8	7	4	1	5	2
(株)大川印刷	18	7	8	5	2	0
(株)八雲堂	8	5	7	0	1	0
石井造園(株)	6	4	0	1	0	0
(株)エンタープライズサービス	3	4	6	0	0	0

	一致している	やや一致している	どちらともいえない	あまり一致しない	一致しない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.296	0.259	0.148	0.037	0.185	0.074
(株)大川印刷	0.450	0.175	0.200	0.125	0.050	0.000
(株)八雲堂	0.381	0.238	0.333	0.000	0.048	0.000
石井造園(株)	0.545	0.364	0.000	0.091	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.231	0.308	0.462	0.000	0.000	0.000
計	0.384	0.241	0.223	0.063	0.071	0.018

③経営理念には会社を取り巻くさまざまな環境が変化しても，ステークホルダー（利害関係者）に対してその変化に対応した製品やサービスを提供し続けることが表現されていると思いますか。

されている　　ややされている　　どちらともいえない　　あまりされていない　　されていない

	されている	ややされている	どちらともいえない	あまりされていない	されていない	無回答
岩井の胡麻油(株)	5	10	4	1	3	4
(株)大川印刷	16	13	11	0	0	0
(株)八雲堂	9	7	3	2	0	0
石井造園(株)	6	4	1	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	3	3	5	1	0	1

	されている	ややされている	どちらともいえない	あまりされていない	されていない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.185	0.370	0.148	0.037	0.111	0.148
(株)大川印刷	0.400	0.325	0.275	0.000	0.000	0.000
(株)八雲堂	0.429	0.333	0.143	0.095	0.000	0.000
石井造園(株)	0.545	0.364	0.091	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.231	0.231	0.385	0.077	0.000	0.077
計	0.348	0.330	0.214	0.036	0.027	0.045

④経営理念には，自分の会社が提供する製品やサービスの品質，信用，品位などが表現されていると思いますか。

されている　　やややされている　　どちらともいえない　　あまりされていない　　されていない

	されている	ややされている	どちらともいえない	あまりされていない	されていない	無回答
岩井の胡麻油(株)	12	3	5	2	2	3
(株)大川印刷	22	13	5	0	0	0
(株)八雲堂	10	8	2	0	1	0
石井造園(株)	7	4	0	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	4	5	3	0	0	1

	されている	ややされている	どちらともいえない	あまりされていない	されていない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.444	0.111	0.185	0.074	0.074	0.111
(株)大川印刷	0.550	0.325	0.125	0.000	0.000	0.000
(株)八雲堂	0.476	0.381	0.095	0.000	0.048	0.000
石井造園(株)	0.636	0.364	0.000	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.308	0.385	0.231	0.000	0.000	0.077
計	0.491	0.295	0.134	0.018	0.027	0.036

⑤経営理念に共感しますか。

共感する　　やや共感する　どちらともいえない　　あまり共感しない　　共感しない

	共感する	やや共感する	どちらともいえない	あまり共感しない	共感しない	無回答
岩井の胡麻油(株)	7	9	3	2	3	3
(株)大川印刷	18	13	8	0	0	1
(株)八雲堂	8	8	3	1	1	0
石井造園(株)	6	5	0	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	1	7	4	0	0	1

	共感する	やや共感する	どちらともいえない	あまり共感しない	共感しない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.259	0.333	0.111	0.074	0.111	0.111
(株)大川印刷	0.450	0.325	0.200	0.000	0.000	0.025
(株)八雲堂	0.381	0.381	0.143	0.048	0.048	0.000
石井造園(株)	0.545	0.455	0.000	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.077	0.538	0.308	0.000	0.000	0.077
計	0.357	0.375	0.161	0.027	0.036	0.045

Q5　現在社内に在籍している人で「自社の経営理念」から最初に思いつく人はどなたですか。お名前をお答えください。

（お名前：　　　　　　　　　　　　）

岩井の胡麻油(株)	岩井社長(9)	田所工場長(1)	A(1)	いない(5)	無回答(11)
(株)大川印刷	大川社長(28)	Aリーダー(2)	D(2)	大川会長(1)	無回答(7)
(株)八雲堂	廣澤社長(10)	A部長(3)	B係長(1)	いない(1)	無回答(6)
石井造園(株)	石井社長(10)	A(1)			
(株)エンタープライズサービス	藤原社長(9)	A(1)	無回答(3)		

Q6　Q5 でその人を思い浮かべた理由を次の中から１つ選んで○をつけてください。

尊敬できる　　上司である　　年齢が高い　　社歴が長い　　信用・信頼できる　　学歴が高い

社内で実績がある　　周囲から慕われている　　経営者である　　創業者である

その他（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

岩井の胡麻油(株)	経営者である(5)	尊敬できる(3)	複数回答(3)	無回答(16)			
(株)大川印刷	経営者である(21)	尊敬できる(4)	社内で実績がある(2)	信用・信頼できる(1)	年齢が高い(1)	学歴が高い(1)	その他(1)
	複数回答(2)	無回答(7)					
(株)八雲堂	経営者である(8)	尊敬できる(3)	上司である(1)	信用・信頼できる(1)	周囲から慕われている(1)	なし(1)	無回答(6)
石井造園(株)	経営者である(9)	上司である(1)	社内で実績がある(1)				
(株)エンタープライズサービス	経営者である(5)	尊敬できる(1)	上司である(1)	社歴が長い(1)	社内で実績がある(1)	創業者である(1)	無回答(3)

Q7　Q5 で思い付いた人の次に思いつく人は誰ですか。Q5 と同様，お名前をお答えください。
（お名前：　　　　　　　　　　　　　　　）

岩井の胡麻油(株)	田所工場長(6)	岩井社長(1)	西井総務部長(1)	いない(5)	無回答(14)		
(株)大川印刷	Aリーダー(11)	Bリーダー(4)	Cリーダー(2)	大川会長(2)	E(1)	F(1)	G(1)
	D(1)	思い付かない(2)	無回答(15)				
(株)八雲堂	廣澤専務(6)	廣澤社長(2)	B(1)	C(1)	D(1)	E(1)	F部長(1)
	無回答(8)						
石井造園(株)	A(4)	創業者(2)	石井社長(1)	B(1)	C(1)	D(1)	無回答(1)
(株)エンタープライズサービス	A(4)	B(1)	なし(3)	無回答(5)			

Q8　Q7 でその人を思い浮かべた理由を次の中から１つ選んで○をつけてください。
尊敬できる　　上司である　　年齢が高い　　社歴が長い　　信用・信頼できる　　学歴が高い
社内で実績がある　　周囲から慕われている　　経営者である　　創業者である
その他（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

岩井の胡麻油(株)	尊敬できる(2)	信用・信頼できる(2)	社内で実績がある(1)	経営者である(1)	その他(2)	無回答(19)	
(株)大川印刷	上司である(10)	信用・信頼できる(4)	周囲から慕われている(3)	尊敬できる(3)	経営者である（1）	なし(2)	複数回答(2)
	無回答(15)						
(株)八雲堂	経営者である(5)	信用・信頼できる(3)	上司である(2)	尊敬できる(1)	社内で実績がある(1)	周囲から慕われている(1)	無回答(8)
石井造園(株)	経営者である(2)	創業者である(2)	上司である(2)	尊敬できる(1)	年齢が高い(1)	信用・信頼ができる(1)	学歴が高い(1)
	無回答(1)						
(株)エンタープライズサービス	社内で実績がある(3)	社歴が長い(2)	なし(3)	無回答(5)			

Q9　Q5 と Q7 で回答した人の部署はどちらですか。該当するものに１つ○をつけてください。
Q5 の方：　（あなたと）同じ部署　　（あなたと）違う部署　　経 営 層
Q7 の方：　（あなたと）同じ部署　　（あなたと）違う部署　　経 営 層

	同じ部署	違う部署	経営層	無回答
岩井の胡麻油(株)	0	1	10	16
(株)大川印刷	2	3	29	6
(株)八雲堂	2	2	10	7
石井造園(株)	0	1	10	0
(株)エンタープライズサービス	1	0	9	3

	同じ部署	違う部署	経営層	無回答
岩井の胡麻油(株)	0	0	8	19
(株)大川印刷	12	8	4	16
(株)八雲堂	4	1	8	8
石井造園(株)	1	5	4	1
(株)エンタープライズサービス	5	0	0	8

	同じ部署	違う部署	経営層	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.000	0.037	0.370	0.593
(株)大川印刷	0.050	0.075	0.725	0.150
(株)八雲堂	0.095	0.095	0.476	0.333
石井造園(株)	0.000	0.091	0.909	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.077	0.000	0.692	0.231
計	0.045	0.063	0.607	0.286

	同じ部署	違う部署	経営層	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.000	0.000	0.296	0.704
(株)大川印刷	0.300	0.200	0.100	0.400
(株)八雲堂	0.190	0.048	0.381	0.381
石井造園(株)	0.091	0.455	0.364	0.091
(株)エンタープライズサービス	0.385	0.000	0.000	0.615
計	0.196	0.125	0.214	0.464

Q10　あなたが勤務中に上司や部下ととる会話などの量を「ふつう」とした場合，あなたが Q5 と Q7 で回答した人ととる会話などの量はどのくらいになりますか。該当するものに○をつけてください。

Q5 の方：　多い　やや多い　ふつう　やや少ない　少ない

Q7 の方：　多い　やや多い　ふつう　やや少ない　少ない

	多い	やや多い	ふつう	やや少ない	少ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	2	4	2	2	1	16
(株)大川印刷	1	3	6	4	20	6
(株)八雲堂	2	2	6	3	1	7
石井造園(株)	0	2	5	2	2	0
(株)エンタープライズサービス	0	2	4	3	1	3
	多い	やや多い	ふつう	やや少ない	少ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	3	2	2	2	0	18
(株)大川印刷	6	2	5	3	6	18
(株)八雲堂	2	3	4	2	1	9
石井造園(株)	2	1	5	2	0	1
(株)エンタープライズサービス	0	0	2	3	0	8

岩井の胡麻油(株)	0.074	0.148	0.074	0.074	0.037	0.593
(株)大川印刷	0.025	0.075	0.150	0.100	0.500	0.150
(株)八雲堂	0.095	0.095	0.286	0.143	0.048	0.333
石井造園(株)	0.000	0.182	0.455	0.182	0.182	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.154	0.308	0.231	0.077	0.231
計	0.045	0.116	0.205	0.125	0.223	0.286
	多い	やや多い	ふつう	やや少ない	少ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.111	0.074	0.074	0.074	0.000	0.667
(株)大川印刷	0.150	0.050	0.125	0.075	0.150	0.450
(株)八雲堂	0.095	0.143	0.190	0.095	0.048	0.429
石井造園(株)	0.182	0.091	0.455	0.182	0.000	0.091
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.000	0.154	0.231	0.000	0.615
計	0.116	0.071	0.161	0.107	0.063	0.482

Q11　あなたが勤務外（例：アフター5，休日）で上司や部下ととる会話などの量を「ふつう」とした場合，あなたが Q5 と Q7 で回答した人ととる会話などの量はどのくらいになりますか。該当するものに○をつけてください。

Q5 の方：　多い　やや多い　ふつう　やや少ない　少ない

Q7 の方：　多い　やや多い　ふつう　やや少ない　少ない

	多い	やや多い	ふつう	やや少ない	少ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	2	2	3	1	3	16
(株)大川印刷	0	3	7	0	25	5
(株)八雲堂	1	1	5	2	5	7
石井造園(株)	0	0	4	2	5	0
(株)エンタープライズサービス	0	0	1	1	8	3
	多い	やや多い	ふつう	やや少ない	少ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	2	1	3	1	2	18
(株)大川印刷	1	3	7	1	10	18
(株)八雲堂	0	1	5	1	5	9
石井造園(株)	0	0	4	1	5	1
(株)エンタープライズサービス	0	0	1	0	4	8

	多い	やや多い	ふつう	やや少ない	少ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.074	0.074	0.111	0.037	0.111	0.593
(株)大川印刷	0.000	0.075	0.175	0.000	0.625	0.125
(株)八雲堂	0.048	0.048	0.238	0.095	0.238	0.333
石井造園(株)	0.000	0.000	0.364	0.182	0.455	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.000	0.077	0.077	0.615	0.231
計	0.027	0.054	0.179	0.054	0.411	0.277

	多い	やや多い	ふつう	やや少ない	少ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.074	0.037	0.111	0.037	0.074	0.667
(株)大川印刷	0.025	0.075	0.175	0.025	0.250	0.450
(株)八雲堂	0.000	0.048	0.238	0.048	0.238	0.429
石井造園(株)	0.000	0.000	0.364	0.091	0.455	0.091
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.000	0.077	0.000	0.308	0.615
計	0.027	0.045	0.179	0.036	0.232	0.482

Q12　あなたの会社には部門や階層を交えて交流する委員会や会議などはありますか。該当するものに○をつけてください。

ある　　ない

	ある	ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	18	5	4
(株)大川印刷	37	1	2
(株)八雲堂	9	11	1
石井造園(株)	9	2	0
(株)エンタープライズサービス	8	4	1

	ある	ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.667	0.185	0.148
(株)大川印刷	0.925	0.025	0.050
(株)八雲堂	0.429	0.524	0.048
石井造園(株)	0.818	0.182	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.615	0.308	0.077
計	0.723	0.205	0.071

Q13　あなたはQ12の委員会や会議などに所属していたことはありますか。該当するものに○をつけてください。

ある　　ない　　　ある場合は，それをご記入ください。（　　　　　　　　　　　　）

	ある	ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	14	9	4
(株)大川印刷	37	1	2
(株)八雲堂	5	15	1
石井造園(株)	9	2	0
(株)エンタープライズサービス	6	6	1

	ある	ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.519	0.333	0.148
(株)大川印刷	0.925	0.025	0.050
(株)八雲堂	0.238	0.714	0.048
石井造園(株)	0.818	0.182	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.462	0.462	0.077
計	0.634	0.295	0.071

岩井の胡麻油(株)	営業会議(5)	製販連絡会議(4)	部課長会議(3)	岩井倶楽部(3)			
(株)大川印刷	CSR推進(11)	ES向上(8)	品質向上(5)	ビジョン推進(4)	環境整備(4)	委員会(4)	サービス向上(2)
	130周年(1)	経営改善(1)					
(株)八雲堂	ISO委員会(3)	レビュー会(1)	販売会議(1)				
石井造園(株)	CSR(8)	ISO(6)	安全会議(2)				
(株)エンタープライズサービス	厚生担当(2)	委員会(2)	総務(1)				

Q14　Q12 の委員会や会議などに参加したことで，あなたがこれらに所属していた他部署の社員と勤務中にとる会話などの量はどのように変わりましたか。該当するものに○をつけてください。

増えた　　やや増えた　　変わらない　　やや減った　　減った

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
岩井の胡麻油(株)	0	2	13	0	1	11
(株)大川印刷	6	15	16	0	0	3
(株)八雲堂	0	3	2	0	0	16
石井造園(株)	0	1	8	0	0	2
(株)エンタープライズサービス	0	0	6	0	0	7

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.000	0.074	0.481	0.000	0.037	0.407
(株)大川印刷	0.150	0.375	0.400	0.000	0.000	0.075
(株)八雲堂	0.000	0.143	0.095	0.000	0.000	0.762
石井造園(株)	0.000	0.091	0.727	0.000	0.000	0.182
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.000	0.462	0.000	0.000	0.538
計	0.054	0.188	0.402	0.000	0.009	0.348

Q15　Q12 の委員会や会議などに参加したことで，あなたがこれらに所属していた他部署の社員と勤務外（例：アフター5，休日）でとる会話などの量はどのように変わりましたか。該当するものに○をつけてください。

増えた　　やや増えた　　変わらない　　やや減った　　減った

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
岩井の胡麻油(株)	0	0	14	0	1	12
(株)大川印刷	2	8	27	0	0	3
(株)八雲堂	0	2	3	0	0	16
石井造園(株)	0	0	9	0	0	2
(株)エンタープライズサービス	0	0	6	0	0	7

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.000	0.000	0.519	0.000	0.037	0.444
(株)大川印刷	0.050	0.200	0.675	0.000	0.000	0.075
(株)八雲堂	0.000	0.095	0.143	0.000	0.000	0.762
石井造園(株)	0.000	0.000	0.818	0.000	0.000	0.182
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.000	0.462	0.000	0.000	0.538
計	0.018	0.089	0.527	0.000	0.009	0.357

Q16　あなたの会社には，会社が関係しない自主的な勉強会やサークル，部活動などはありますか。該当するものに○をつけてください。

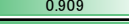
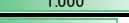
ある　　ない

	ある	ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	4	18	5
(株)大川印刷	4	36	0
(株)八雲堂	3	18	0
石井造園(株)	1	10	0
(株)エンタープライズサービス	0	13	0

	ある	ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.148	0.667	0.185
(株)大川印刷	0.100	0.900	0.000
(株)八雲堂	0.143	0.857	0.000
石井造園(株)	0.091	0.909	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	1.000	0.000
計	0.107	0.848	0.045

Q17　あなたはQ16の勉強会やサークル，部活動などに所属していたことはありますか。該当するものに○をつけてください。

ある　　ない　　ある場合は，それをご記入ください。（　　　　　　　　　　　　　　　　）

	ある	ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	4	18	5
(株)大川印刷	3	36	1
(株)八雲堂	3	18	0
石井造園(株)	1	10	0
(株)エンタープライズサービス	0	13	0

	ある	ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.148	0.667	0.185
(株)大川印刷	0.075	0.900	0.025
(株)八雲堂	0.143	0.857	0.000
石井造園(株)	0.091	0.909	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	1.000	0.000
計	0.098	0.848	0.054

岩井の胡麻油(株)	岩井倶楽部(3)	濱橋会・ナポリタン学会(1)
(株)大川印刷	ウクレレ・環境保全(1)	後継起業家セミナー(1)
(株)八雲堂	ISO委員会(1)	
石井造園(株)	バスケ(1)	
(株)エンタープライズサービス	―	

Q18　Q16の勉強会やサークル，部活動などに参加したことで，あなたがこれらに所属していた他部署の社員と勤務中にとる会話などの量はどのように変わりましたか。該当するものに○をつけてください。

増えた　　やや増えた　　変わらない　　やや減った　　減った

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
岩井の胡麻油(株)	0	2	10	0	1	14
(株)大川印刷	0	0	2	0	0	38
(株)八雲堂	0	0	3	0	0	18
石井造園(株)	0	0	1	0	0	10
(株)エンタープライズサービス	0	0	0	0	0	13

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.000	0.074	0.370	0.000	0.037	0.519
(株)大川印刷	0.000	0.000	0.050	0.000	0.000	0.950
(株)八雲堂	0.000	0.000	0.143	0.000	0.000	0.857
石井造園(株)	0.000	0.000	0.091	0.000	0.000	0.909
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000
計	0.000	0.018	0.143	0.000	0.009	0.830

Q19　Q16 の勉強会やサークル，部活動などに参加したことで，あなたがこれらに所属していた他部署の社員と勤務外（例：アフター5，休日）でとる会話などの量はどのように変わりましたか。該当するものに○をつけてください。

増えた　　やや増えた　　変わらない　　やや減った　　減った

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
岩井の胡麻油（株）	0	1	10	0	1	15
（株）大川印刷	0	0	2	0	0	38
（株）八雲堂	0	0	3	0	0	18
石井造園（株）	0	0	0	0	0	11
（株）エンタープライズサービス	0	0	0	0	0	13

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.000	0.037	0.370	0.000	0.037	0.556
（株）大川印刷	0.000	0.000	0.050	0.000	0.000	0.950
（株）八雲堂	0.000	0.000	0.143	0.000	0.000	0.857
石井造園（株）	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000
（株）エンタープライズサービス	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000
計	0.000	0.009	0.134	0.000	0.009	0.848

Q20　あなたは自分の会社に，ある特定の人，またはある人達だけが知っている「業務に必要な特別な知識やノウハウがある」と感じたことはありますか。該当するものに○をつけてください。

ある　　ややある　　どちらともいえない　　あまりない　　ない

	ある	ややある	どちらともいえない	あまりない	ない	無回答
岩井の胡麻油（株）	10	6	3	1	4	3
（株）大川印刷	15	9	7	7	2	0
（株）八雲堂	10	7	3	1	0	0
石井造園（株）	6	2	1	0	2	0
（株）エンタープライズサービス	4	6	2	1	0	0

	ある	ややある	どちらともいえない	あまりない	ない	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.370	0.222	0.111	0.037	0.148	0.111
（株）大川印刷	0.375	0.225	0.175	0.175	0.050	0.000
（株）八雲堂	0.476	0.333	0.143	0.048	0.000	0.000
石井造園（株）	0.545	0.182	0.091	0.000	0.182	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.308	0.462	0.154	0.077	0.000	0.000
計	0.402	0.268	0.143	0.089	0.071	0.027

Q21　あなたは自分の会社の仕事で，ほかの社員の行動を見ることで学んだ経験はありますか。該当するものに○をつけてください。

いつもそうしている　　ほとんどそうしている　　だいたいそうしている　　あまりしていない　　したことはない

	いつもそうしている	ほとんどそうしている	だいたいそうしている	あまりしていない	したことはない	無回答
岩井の胡麻油（株）	2	9	7	1	5	3
（株）大川印刷	7	11	18	4	0	0
（株）八雲堂	3	6	9	2	1	0
石井造園（株）	2	3	6	0	0	0
（株）エンタープライズサービス	1	2	9	0	0	1

	いつもそうしている	ほとんどそうしている	だいたいそうしている	あまりしていない	したことはない	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.074	0.333	0.259	0.037	0.185	0.111
（株）大川印刷	0.175	0.275	0.450	0.100	0.000	0.000
（株）八雲堂	0.143	0.286	0.429	0.095	0.048	0.000
石井造園（株）	0.182	0.273	0.545	0.000	0.000	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.077	0.154	0.692	0.000	0.000	0.077
計	0.134	0.277	0.438	0.063	0.054	0.036

Q22　あなたは Q21 で学んだ誰かをどのように探しあてましたか。該当するものに１つ○をつけてください。

自分で　　上司に言われて　　同僚に言われて　　なんとなく

その他（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

	自分で	上司に言われて	同僚に言われて	なんとなく	その他	無回答
岩井の胡麻油(株)	13	1	1	3	2	7
(株)大川印刷	30	1	0	7	0	2
(株)八雲堂	15	2	1	2	0	1
石井造園(株)	9	0	0	2	0	0
(株)エンタープライズサービス	7	1	2	1	1	1

	自分で	上司に言われて	同僚に言われて	なんとなく	その他	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.481	0.037	0.037	0.111	0.074	0.259
(株)大川印刷	0.750	0.025	0.000	0.175	0.000	0.050
(株)八雲堂	0.714	0.095	0.048	0.095	0.000	0.048
石井造園(株)	0.818	0.000	0.000	0.182	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.538	0.077	0.154	0.077	0.077	0.077
計	0.661	0.045	0.036	0.134	0.027	0.098

Q23　あなたは自分の会社の風通し（情報共有の具合）をどのように感じていますか。該当するものに○をつけてください。

いい　　ややいい　　どちらともいえない　　やや悪い　　悪い

	いい	ややいい	どちらともいえない	やや悪い	悪い	無回答
岩井の胡麻油(株)	0	5	8	5	7	2
(株)大川印刷	2	11	17	7	3	0
(株)八雲堂	1	8	8	1	3	0
石井造園(株)	1	3	7	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	1	3	5	3	0	1

	いい	ややいい	どちらともいえない	やや悪い	悪い	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.000	0.185	0.296	0.185	0.259	0.074
(株)大川印刷	0.050	0.275	0.425	0.175	0.075	0.000
(株)八雲堂	0.048	0.381	0.381	0.048	0.143	0.000
石井造園(株)	0.091	0.273	0.636	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.077	0.231	0.385	0.231	0.000	0.077
計	0.045	0.268	0.402	0.143	0.116	0.027

Q24　あなたは自分の会社の今期の業績（黒字 or 赤字）について知っていますか。該当するものに○をつけてください。

よく知っている　　ほとんど知っている　　だいたい知っている　　知らないこともある　　全く知らない

	よく知っている	ほとんど知っている	だいたい知っている	知らないこともある	全く知らない	無回答
岩井の胡麻油(株)	2	3	11	5	4	2
(株)大川印刷	13	5	16	6	0	0
(株)八雲堂	3	1	12	3	1	1
石井造園(株)	1	2	4	2	2	0
(株)エンタープライズサービス	0	0	2	5	6	0

	よく知っている	ほとんど知っている	だいたい知っている	知らないこともある	全く知らない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.074	0.111	0.407	0.185	0.148	0.074
(株)大川印刷	0.325	0.125	0.400	0.150	0.000	0.000
(株)八雲堂	0.143	0.048	0.571	0.143	0.048	0.048
石井造園(株)	0.091	0.182	0.364	0.182	0.182	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.000	0.154	0.385	0.462	0.000
計	0.170	0.098	0.402	0.188	0.116	0.027

Q25　あなたは自分の会社の社長と話をする機会についてどのように感じていますか。該当するものに○をつけてください。

多い　やや多い　どちらともいえない　やや少ない　少ない

	多い	やや多い	どちらともいえない	やや少ない	少ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	4	5	6	1	9	2
(株)大川印刷	6	5	6	7	16	0
(株)八雲堂	0	6	9	2	4	0
石井造園(株)	2	4	4	1	0	0
(株)エンタープライズサービス	1	3	8	1	0	0

	多い	やや多い	どちらともいえない	やや少ない	少ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.148	0.185	0.222	0.037	0.333	0.074
(株)大川印刷	0.150	0.125	0.150	0.175	0.400	0.000
(株)八雲堂	0.000	0.286	0.429	0.095	0.190	0.000
石井造園(株)	0.182	0.364	0.364	0.091	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.077	0.231	0.615	0.077	0.000	0.000
計	0.116	0.205	0.295	0.107	0.259	0.018

Q26　あなたは自分の会社の社長とした会話などの量をどのように感じていますか。該当するものに○をつけてください。

多い　やや多い　どちらともいえない　やや少ない　少ない

	多い	やや多い	どちらともいえない	やや少ない	少ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	1	7	7	1	8	3
(株)大川印刷	3	8	6	9	14	0
(株)八雲堂	0	3	14	2	2	0
石井造園(株)	1	2	8	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	0	1	11	0	0	1

	多い	やや多い	どちらともいえない	やや少ない	少ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.037	0.259	0.259	0.037	0.296	0.111
(株)大川印刷	0.075	0.200	0.150	0.225	0.350	0.000
(株)八雲堂	0.000	0.143	0.667	0.095	0.095	0.000
石井造園(株)	0.091	0.182	0.727	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.077	0.846	0.000	0.000	0.077
計	0.045	0.188	0.411	0.107	0.214	0.036

Q27　次のステークホルダー（利害関係者）について該当するものに○をつけてください。

顧　　客：　重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
岩井の胡麻油(株)	12	3	7	1	0	4
(株)大川印刷	28	7	3	0	0	2
(株)八雲堂	18	1	1	0	0	1
石井造園(株)	10	1	0	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	9	3	0	0	0	1

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.444	0.111	0.259	0.037	0.000	0.148
(株)大川印刷	0.700	0.175	0.075	0.000	0.000	0.050
(株)八雲堂	0.857	0.048	0.048	0.000	0.000	0.048
石井造園(株)	0.909	0.091	0.000	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.692	0.231	0.000	0.000	0.000	0.077
計	0.688	0.134	0.098	0.009	0.000	0.071

従 業 員： 重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
岩井の胡麻油(株)	6	2	10	2	3	4
(株)大川印刷	22	5	8	2	1	2
(株)八雲堂	8	8	4	0	0	1
石井造園(株)	5	2	4	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	4	6	1	0	1	1

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.222	0.074	0.370	0.074	0.111	0.148
(株)大川印刷	0.550	0.125	0.200	0.050	0.025	0.050
(株)八雲堂	0.381	0.381	0.190	0.000	0.000	0.048
石井造園(株)	0.455	0.182	0.364	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.308	0.462	0.077	0.000	0.077	0.077
計	0.402	0.205	0.241	0.036	0.045	0.071

株　　主： 重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
岩井の胡麻油(株)	1	5	12	3	2	4
(株)大川印刷	4	3	13	3	7	10
(株)八雲堂	5	0	9	0	6	1
石井造園(株)	0	2	4	1	1	3
(株)エンタープライズサービス	0	0	3	1	2	7

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.037	0.185	0.444	0.111	0.074	0.148
(株)大川印刷	0.100	0.075	0.325	0.075	0.175	0.250
(株)八雲堂	0.238	0.000	0.429	0.000	0.286	0.048
石井造園(株)	0.000	0.182	0.364	0.091	0.091	0.273
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.000	0.231	0.077	0.154	0.538
計	0.089	0.089	0.366	0.071	0.161	0.223

取 引 先： 重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
岩井の胡麻油(株)	11	5	4	2	1	4
(株)大川印刷	22	11	3	0	0	4
(株)八雲堂	11	7	2	0	0	1
石井造園(株)	5	2	4	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	1	1	4	0	0	7

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.407	0.185	0.148	0.074	0.037	0.148
(株)大川印刷	0.550	0.275	0.075	0.000	0.000	0.100
(株)八雲堂	0.524	0.333	0.095	0.000	0.000	0.048
石井造園(株)	0.455	0.182	0.364	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.077	0.077	0.308	0.000	0.000	0.538
計	0.446	0.232	0.152	0.018	0.009	0.143

地域住民： 重視している　やや重視している　どちらともいえない　あまり重視していない　重視していない

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
岩井の胡麻油(株)	8	7	6	1	1	4
(株)大川印刷	15	11	10	3	0	1
(株)八雲堂	8	5	4	3	0	1
石井造園(株)	6	5	0	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	1	0	5	0	1	6

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.296	0.259	0.222	0.037	0.037	0.148
(株)大川印刷	0.375	0.275	0.250	0.075	0.000	0.025
(株)八雲堂	0.381	0.238	0.190	0.143	0.000	0.048
石井造園(株)	0.545	0.455	0.000	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.077	0.000	0.385	0.000	0.077	0.462
計	0.339	0.250	0.223	0.063	0.018	0.107

Q28　あなたは経営理念についての考え方が社員によって違うと感じることはありますか。該当するものに○をつけてください。

ある　　ややある　　どちらともいえない　　あまりない　　ない

	ある	ややある	どちらともいえない	あまりない	ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	11	3	8	1	1	3
(株)大川印刷	7	15	12	4	1	1
(株)八雲堂	3	6	8	4	0	0
石井造園(株)	3	3	3	0	2	0
(株)エンタープライズサービス	0	2	8	1	0	2

	ある	ややある	どちらともいえない	あまりない	ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.407	0.111	0.296	0.037	0.037	0.111
(株)大川印刷	0.175	0.375	0.300	0.100	0.025	0.025
(株)八雲堂	0.143	0.286	0.381	0.190	0.000	0.000
石井造園(株)	0.273	0.273	0.273	0.000	0.182	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.154	0.615	0.077	0.000	0.154
計	0.214	0.259	0.348	0.089	0.036	0.054

Q29　自分の会社の経営理念について，次の①から⑫に対し，1（いいえ）から5（はい）の5段階で，該当するものに○をつけてください。

①経営理念や行動指針の内容をよく知っている。

1　―　2　―　3　―　4　―　5
（いいえ）　　　　　　　　（はい）

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
岩井の胡麻油(株)	4	2	6	3	9	3
(株)大川印刷	0	2	17	11	9	1
(株)八雲堂	1	4	12	4	0	0
石井造園(株)	1	1	3	4	2	0
(株)エンタープライズサービス	1	3	6	1	1	1

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.148	0.074	0.222	0.111	0.333	0.111
(株)大川印刷	0.000	0.050	0.425	0.275	0.225	0.025
(株)八雲堂	0.048	0.190	0.571	0.190	0.000	0.000
石井造園(株)	0.091	0.091	0.273	0.364	0.182	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.077	0.231	0.462	0.077	0.077	0.077
計	0.063	0.107	0.393	0.205	0.188	0.045

②経営理念を入社間もない新入社員にわかりやすく説明できる。

1　―　2　―　3　―　4　―　5
（いいえ）　　　　　　　　（はい）

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
岩井の胡麻油(株)	9	3	4	4	4	3
(株)大川印刷	6	11	13	6	3	1
(株)八雲堂	5	5	8	3	0	0
石井造園(株)	2	4	4	1	0	0
(株)エンタープライズサービス	6	3	4	0	0	0

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.333	0.111	0.148	0.148	0.148	0.111
(株)大川印刷	0.150	0.275	0.325	0.150	0.075	0.025
(株)八雲堂	0.238	0.238	0.381	0.143	0.000	0.000
石井造園(株)	0.182	0.364	0.364	0.091	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.462	0.231	0.308	0.000	0.000	0.000
計	0.250	0.232	0.295	0.125	0.063	0.036

③求められれば，社外の人に対しても自社の経営理念をわかりやすく説明できる。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
(いいえ)　　　　　　　　(はい)

	1（いいえ）	2	3	4	5（はい）	無回答
岩井の胡麻油（株）	9	4	3	4	3	4
（株）大川印刷	7	10	12	8	2	1
（株）八雲堂	4	8	8	1	0	0
石井造園（株）	2	3	3	2	1	0
（株）エンタープライズサービス	6	4	3	0	0	0

	1（いいえ）	2.000	3.000	4.000	5（はい）	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.333	0.148	0.111	0.148	0.111	0.148
（株）大川印刷	0.175	0.250	0.300	0.200	0.050	0.025
（株）八雲堂	0.190	0.381	0.381	0.048	0.000	0.000
石井造園（株）	0.182	0.273	0.273	0.182	0.091	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.462	0.308	0.231	0.000	0.000	0.000
計	0.250	0.259	0.259	0.134	0.054	0.045

④会社の経営理念や行動指針に共感している。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
(いいえ)　　　　　　　　(はい)

	1（いいえ）	2	3	4	5（はい）	無回答
岩井の胡麻油（株）	5	3	7	6	3	3
（株）大川印刷	0	5	14	11	8	2
（株）八雲堂	1	2	9	8	1	0
石井造園（株）	0	0	4	4	3	0
（株）エンタープライズサービス	0	3	6	2	1	1

	1（いいえ）	2	3	4	5（はい）	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.185	0.111	0.259	0.222	0.111	0.111
（株）大川印刷	0.000	0.125	0.350	0.275	0.200	0.050
（株）八雲堂	0.048	0.095	0.429	0.381	0.048	0.000
石井造園（株）	0.000	0.000	0.364	0.364	0.273	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.000	0.231	0.462	0.154	0.077	0.077
計	0.054	0.116	0.357	0.277	0.143	0.054

⑤自分の価値観と会社の経営理念は矛盾していない。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
(いいえ)　　　　　　　　(はい)

	1（いいえ）	2	3	4	5（はい）	無回答
岩井の胡麻油（株）	4	2	5	8	4	4
（株）大川印刷	1	5	17	7	8	2
（株）八雲堂	0	1	12	6	2	0
石井造園（株）	1	1	4	1	4	0
（株）エンタープライズサービス	0	4	7	1	0	1

	1（いいえ）	2	3	4	5（はい）	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.148	0.074	0.185	0.296	0.148	0.148
（株）大川印刷	0.025	0.125	0.425	0.175	0.200	0.050
（株）八雲堂	0.000	0.048	0.571	0.286	0.095	0.000
石井造園（株）	0.091	0.091	0.364	0.091	0.364	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.000	0.308	0.538	0.077	0.000	0.077
計	0.054	0.116	0.402	0.205	0.161	0.063

⑥自分の価値観に照らし合わせると，会社の経営理念には受け入れられない部分もある。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

(いいえ)　　　　　　(はい)

	1（いいえ）	2	3	4	5（はい）	無回答
岩井の胡麻油（株）	6	4	6	4	3	4
（株）大川印刷	8	8	15	5	2	2
（株）八雲堂	4	3	13	1	0	0
石井造園（株）	5	1	5	0	0	0
（株）エンタープライズサービス	2	2	6	3	0	0

	1（いいえ）	2	3	4	5（はい）	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.222	0.148	0.222	0.148	0.111	0.148
（株）大川印刷	0.200	0.200	0.375	0.125	0.050	0.050
（株）八雲堂	0.190	0.143	0.619	0.048	0.000	0.000
石井造園（株）	0.455	0.091	0.455	0.000	0.000	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.154	0.154	0.462	0.231	0.000	0.000
計	0.223	0.161	0.402	0.116	0.045	0.054

⑦自分が社内の会議や打合せで経営理念のことを話したことがある。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

(いいえ)　　　　　　(はい)

	1（いいえ）	2	3	4	5（はい）	無回答
岩井の胡麻油（株）	15	5	1	0	2	4
（株）大川印刷	16	9	7	5	2	1
（株）八雲堂	14	3	4	0	0	0
石井造園（株）	8	1	1	1	0	0
（株）エンタープライズサービス	10	2	0	0	0	1

	1（いいえ）	2	3	4	5（はい）	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.556	0.185	0.037	0.000	0.074	0.148
（株）大川印刷	0.400	0.225	0.175	0.125	0.050	0.025
（株）八雲堂	0.667	0.143	0.190	0.000	0.000	0.000
石井造園（株）	0.727	0.091	0.091	0.091	0.000	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.769	0.154	0.000	0.000	0.000	0.077
計	0.563	0.179	0.116	0.054	0.036	0.054

⑧社内の文書（電子メールや掲示版等を含む）で，経営理念を引用したり話したりしたことがある。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5

(いいえ)　　　　　　(はい)

	1（いいえ）	2	3	4	5（はい）	無回答
岩井の胡麻油（株）	13	5	2	1	2	4
（株）大川印刷	20	8	3	7	1	1
（株）八雲堂	11	4	5	1	0	0
石井造園（株）	7	1	2	1	0	0
（株）エンタープライズサービス	10	1	1	1	0	0

	1（いいえ）	2	3	4	5（はい）	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.481	0.185	0.074	0.037	0.074	0.148
（株）大川印刷	0.500	0.200	0.075	0.175	0.025	0.025
（株）八雲堂	0.524	0.190	0.238	0.048	0.000	0.000
石井造園（株）	0.636	0.091	0.182	0.091	0.000	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.769	0.077	0.077	0.077	0.000	0.000
計	0.545	0.170	0.116	0.098	0.027	0.045

⑨会社の経営理念は仕事上の難関を乗り越えるうえで助けとなる。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
(いいえ)　　　　　(はい)

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
岩井の胡麻油(株)	9	3	4	6	1	4
(株)大川印刷	3	7	15	10	3	2
(株)八雲堂	2	4	9	3	3	0
石井造園(株)	1	1	8	1	0	0
(株)エンタープライズサービス	2	0	6	2	2	1

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.333	0.111	0.148	0.222	0.037	0.148
(株)大川印刷	0.075	0.175	0.375	0.250	0.075	0.050
(株)八雲堂	0.095	0.190	0.429	0.143	0.143	0.000
石井造園(株)	0.091	0.091	0.727	0.091	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.154	0.000	0.462	0.154	0.154	0.077
計	0.152	0.134	0.375	0.196	0.080	0.063

⑩どうすれば経営理念に基づく行動がとれるかを考えることがある。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
(いいえ)　　　　　(はい)

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
岩井の胡麻油(株)	6	4	5	4	4	4
(株)大川印刷	2	6	19	5	6	2
(株)八雲堂	4	3	12	1	1	0
石井造園(株)	0	2	4	4	1	0
(株)エンタープライズサービス	2	2	7	0	1	1

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.222	0.148	0.185	0.148	0.148	0.148
(株)大川印刷	0.050	0.150	0.475	0.125	0.150	0.050
(株)八雲堂	0.190	0.143	0.571	0.048	0.048	0.000
石井造園(株)	0.000	0.182	0.364	0.364	0.091	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.154	0.154	0.538	0.000	0.077	0.077
計	0.125	0.152	0.420	0.125	0.116	0.063

⑪袋小路に陥ったとき，解決のヒントを得るため，経営理念にまで立ち返ることがある。

1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
(いいえ)　　　　　(はい)

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
岩井の胡麻油(株)	12	4	6	1	1	3
(株)大川印刷	11	6	17	3	1	2
(株)八雲堂	8	8	5	0	0	0
石井造園(株)	7	3	0	1	0	0
(株)エンタープライズサービス	2	3	5	1	1	1

	1(いいえ)	2	3	4	5(はい)	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.444	0.148	0.222	0.037	0.037	0.111
(株)大川印刷	0.275	0.150	0.425	0.075	0.025	0.050
(株)八雲堂	0.381	0.381	0.238	0.000	0.000	0.000
石井造園(株)	0.636	0.273	0.000	0.091	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.154	0.231	0.385	0.077	0.077	0.077
計	0.357	0.214	0.295	0.054	0.027	0.054

⑫難問に直面したとき，経営理念にまで戻って考えるようにしている。
1 ― 2 ― 3 ― 4 ― 5
(いいえ) (はい)

	1（いいえ）	2	3	4	5（はい）	無回答
岩井の胡麻油（株）	11	3	9	0	1	3
（株）大川印刷	10	11	13	3	1	2
（株）八雲堂	7	6	8	0	0	0
石井造園（株）	6	3	1	1	0	0
（株）エンタープライズサービス	3	3	4	1	1	1

	1（いいえ）	2	3	4	5（はい）	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.407	0.111	0.333	0.000	0.037	0.111
（株）大川印刷	0.250	0.275	0.325	0.075	0.025	0.050
（株）八雲堂	0.333	0.286	0.381	0.000	0.000	0.000
石井造園（株）	0.545	0.273	0.091	0.091	0.000	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.231	0.231	0.308	0.077	0.077	0.077
計	0.330	0.232	0.313	0.045	0.027	0.054

Q30　あなたは自分の会社の社長がする話を，どのように感じていますか。該当するものに○をつけてください。
分かりやすい　やや分かりやすい　どちらともいえない　やや分かりにくい　分かりにくい

	分かりやすい	やや分かりやすい	どちらともいえない	やや分かりにくい	分かりにくい	無回答
岩井の胡麻油（株）	6	8	6	1	4	2
（株）大川印刷	10	19	7	3	1	0
（株）八雲堂	3	10	6	1	1	0
石井造園（株）	1	8	2	0	0	0
（株）エンタープライズサービス	1	7	4	1	0	0

	分かりやすい	やや分かりやすい	どちらともいえない	やや分かりにくい	分かりにくい	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.222	0.296	0.222	0.037	0.148	0.074
（株）大川印刷	0.250	0.475	0.175	0.075	0.025	0.000
（株）八雲堂	0.143	0.476	0.286	0.048	0.048	0.000
石井造園（株）	0.091	0.727	0.182	0.000	0.000	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.077	0.538	0.308	0.077	0.000	0.000
計	0.188	0.464	0.223	0.054	0.054	0.018

Q31　あなたは自分の直属の上司がする話を，どのように感じていますか。該当するものに○をつけてください。
分かりやすい　やや分かりやすい　どちらともいえない　やや分かりにくい　分かりにくい

	分かりやすい	やや分かりやすい	どちらともいえない	やや分かりにくい	分かりにくい	無回答
岩井の胡麻油（株）	5	7	9	0	4	2
（株）大川印刷	12	16	7	4	1	0
（株）八雲堂	5	5	11	0	0	0
石井造園（株）	2	7	1	1	0	0
（株）エンタープライズサービス	2	6	3	0	0	2

	分かりやすい	やや分かりやすい	どちらともいえない	やや分かりにくい	分かりにくい	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.185	0.259	0.333	0.000	0.148	0.074
（株）大川印刷	0.300	0.400	0.175	0.100	0.025	0.000
（株）八雲堂	0.238	0.238	0.524	0.000	0.000	0.000
石井造園（株）	0.182	0.636	0.091	0.091	0.000	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.154	0.462	0.231	0.000	0.000	0.154
計	0.232	0.366	0.277	0.045	0.045	0.036

Q32　あなたは自分の会社に対してどのくらい信頼をおいていますか。該当するものに○をつけてください。

信頼している　　やや信頼している　　どちらともいえない　　あまり信頼していない　　信頼していない

	信頼している	やや信頼している	どちらともいえない	あまり信頼していない	信頼していない	無回答
岩井の胡麻油(株)	2	9	10	1	3	2
(株)大川印刷	12	14	8	5	1	0
(株)八雲堂	4	6	8	2	0	1
石井造園(株)	3	5	2	0	1	0
(株)エンタープライズサービス	3	4	5	0	0	1

	信頼している	やや信頼している	どちらともいえない	あまり信頼していない	信頼していない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.074	0.333	0.370	0.037	0.111	0.074
(株)大川印刷	0.300	0.350	0.200	0.125	0.025	0.000
(株)八雲堂	0.190	0.286	0.381	0.095	0.000	0.048
石井造園(株)	0.273	0.455	0.182	0.000	0.091	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.231	0.308	0.385	0.000	0.000	0.077
計	0.214	0.339	0.295	0.071	0.045	0.036

Q33　あなたの自分の会社に対する満足度はどのくらいですか。該当するものに○をつけてください。

満足　　やや満足　　どちらともいえない　　やや不満足　　不満足

	満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満足	不満足	無回答
岩井の胡麻油(株)	1	9	11	3	1	2
(株)大川印刷	6	10	12	10	2	0
(株)八雲堂	2	6	8	3	1	1
石井造園(株)	3	5	1	1	1	0
(株)エンタープライズサービス	2	3	6	1	0	1

	満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満足	不満足	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.037	0.333	0.407	0.111	0.037	0.074
(株)大川印刷	0.150	0.250	0.300	0.250	0.050	0.000
(株)八雲堂	0.095	0.286	0.381	0.143	0.048	0.048
石井造園(株)	0.273	0.455	0.091	0.091	0.091	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.154	0.231	0.462	0.077	0.000	0.077
計	0.125	0.295	0.339	0.161	0.045	0.036

Q34　あなたがQ33でその回答を選んだ理由を次の中から1つ選んで○をつけてください。

金銭面の待遇がいい　　福利厚生がいい　　残業が少ない　　仕事にやりがいがある

業績がいい　　社会的信用度が高い　　上司が尊敬できる　　社長が尊敬できる

その他（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

	残業が少ない	仕事にやりがいがある	金銭面の待遇がいい	社会的信用度が高い	福利厚生がいい	業績がいい
岩井の胡麻油(株)	7	6	1	1	0	0
(株)大川印刷	0	11	0	4	1	0
(株)八雲堂	1	3	1	4	1	5
石井造園(株)	0	5	0	1	0	1
(株)エンタープライズサービス	1	3	1	0	0	0

	上司が尊敬できる	社長が尊敬できる	その他	無回答	複数回答
岩井の胡麻油(株)	0	0	4	8	0
(株)大川印刷	3	2	4	14	1
(株)八雲堂	1	0	2	3	0
石井造園(株)	1	0	1	1	1
(株)エンタープライズサービス	0	0	2	4	2

	残業が少ない	仕事にやりがいがある	金銭面の待遇がいい	社会的信用度が高い	福利厚生がいい	業績がいい
岩井の胡麻油（株）	0.259	0.222	0.037	0.037	0.000	0.000
（株）大川印刷	0.000	0.275	0.000	0.100	0.025	0.000
（株）八雲堂	0.048	0.143	0.048	0.190	0.048	0.238
石井造園（株）	0.000	0.455	0.000	0.091	0.000	0.091
（株）エンタープライズサービス	0.077	0.231	0.077	0.000	0.000	0.000
計	0.080	0.250	0.027	0.089	0.018	0.054

	上司が尊敬できる	社長が尊敬できる	その他	無回答	複数回答
岩井の胡麻油（株）	0.000	0.000	0.148	0.296	0.000
（株）大川印刷	0.075	0.050	0.100	0.350	0.025
（株）八雲堂	0.048	0.000	0.095	0.143	0.000
石井造園（株）	0.091	0.000	0.091	0.091	0.091
（株）エンタープライズサービス	0.000	0.000	0.154	0.308	0.154
計	0.045	0.018	0.116	0.268	0.036

Q35　あなたは自分の会社のお客様の自社に対する満足度をどのように感じていますか。該当するものに○をつけてください。

満足　　やや満足　　どちらともいえない　　やや不満足　　不満足

	満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満足	不満足	無回答
岩井の胡麻油（株）	1	7	15	0	0	4
（株）大川印刷	2	20	17	0	0	1
（株）八雲堂	0	14	6	1	0	0
石井造園（株）	0	5	5	1	0	0
（株）エンタープライズサービス	0	9	3	0	0	1

	満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満足	不満足	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.037	0.259	0.556	0.000	0.000	0.148
（株）大川印刷	0.050	0.500	0.425	0.000	0.000	0.025
（株）八雲堂	0.000	0.667	0.286	0.048	0.000	0.000
石井造園（株）	0.000	0.455	0.455	0.091	0.000	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.000	0.692	0.231	0.000	0.000	0.077
計	0.027	0.491	0.411	0.018	0.000	0.054

Q36　この会社の一員であることをうれしいと思いますか。該当するものに○をつけてください。

思う　　やや思う　　どちらともいえない　　あまり思わない　　思わない

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油（株）	2	6	10	4	1	4
（株）大川印刷	10	16	10	4	0	0
（株）八雲堂	0	11	8	1	0	1
石井造園（株）	3	6	2	0	0	0
（株）エンタープライズサービス	2	6	4	0	0	1

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.074	0.222	0.370	0.148	0.037	0.148
（株）大川印刷	0.250	0.400	0.250	0.100	0.000	0.000
（株）八雲堂	0.000	0.524	0.381	0.048	0.000	0.048
石井造園（株）	0.273	0.545	0.182	0.000	0.000	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.154	0.462	0.308	0.000	0.000	0.077
計	0.152	0.402	0.304	0.080	0.009	0.054

Q37　この会社に多くの恩義を感じていますか。該当するものに○をつけてください。

感じる　　やや感じる　　どちらともいえない　　あまり感じない　　感じない

	感じる	やや感じる	どちらともいえない	あまり感じない	感じない	無回答
岩井の胡麻油（株）	3	9	5	4	2	4
（株）大川印刷	10	8	16	6	0	0
（株）八雲堂	5	6	9	0	0	1
石井造園（株）	4	5	1	1	0	0
（株）エンタープライズサービス	2	4	3	2	0	2

	感じる	やや感じる	どちらともいえない	あまり感じない	感じない	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.111	0.333	0.185	0.148	0.074	0.148
（株）大川印刷	0.250	0.200	0.400	0.150	0.000	0.000
（株）八雲堂	0.238	0.286	0.429	0.000	0.000	0.048
石井造園（株）	0.364	0.455	0.091	0.091	0.000	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.154	0.308	0.231	0.154	0.000	0.154
計	0.214	0.286	0.304	0.116	0.018	0.063

Q38　この会社に愛着を感じていますか。該当するものに○をつけてください。

感じる　　やや感じる　　どちらともいえない　　あまり感じない　　感じない

	感じる	やや感じる	どちらともいえない	あまり感じない	感じない	無回答
岩井の胡麻油（株）	5	6	7	2	4	3
（株）大川印刷	11	11	13	5	0	0
（株）八雲堂	1	13	5	1	0	1
石井造園（株）	5	3	2	1	0	0
（株）エンタープライズサービス	3	5	4	0	0	1

	感じる	やや感じる	どちらともいえない	あまり感じない	感じない	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.185	0.222	0.259	0.074	0.148	0.111
（株）大川印刷	0.275	0.275	0.325	0.125	0.000	0.000
（株）八雲堂	0.048	0.619	0.238	0.048	0.000	0.048
石井造園（株）	0.455	0.273	0.182	0.091	0.000	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.231	0.385	0.308	0.000	0.000	0.077
計	0.223	0.339	0.277	0.080	0.036	0.045

Q39　自分の会社には常に忠誠心をもつべきだと思いますか。該当するものに○をつけてください。

思う　　やや思う　　どちらともいえない　　あまり思わない　　思わない

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油（株）	5	9	6	2	2	3
（株）大川印刷	5	14	15	4	1	1
（株）八雲堂	1	6	11	2	0	1
石井造園（株）	2	6	1	1	1	0
（株）エンタープライズサービス	1	4	6	0	1	1

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油（株）	0.185	0.333	0.222	0.074	0.074	0.111
（株）大川印刷	0.125	0.350	0.375	0.100	0.025	0.025
（株）八雲堂	0.048	0.286	0.524	0.095	0.000	0.048
石井造園（株）	0.182	0.545	0.091	0.091	0.091	0.000
（株）エンタープライズサービス	0.077	0.308	0.462	0.000	0.077	0.077
計	0.125	0.348	0.348	0.080	0.045	0.054

Q40　職場で経営理念が話題になることはありますか。該当するものに○をつけてください。

ある　　たまにある　　どちらともいえない　　あまりない　　ない

	ある	たまにある	どちらともいえない	あまりない	ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0	3	1	12	7	4
(株)大川印刷	2	10	10	8	8	2
(株)八雲堂	0	4	7	5	4	1
石井造園(株)	0	3	1	5	2	0
(株)エンタープライズサービス	0	5	1	4	2	1

	ある	たまにある	どちらともいえない	あまりない	ない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.000	0.111	0.037	0.444	0.259	0.148
(株)大川印刷	0.050	0.250	0.250	0.200	0.200	0.050
(株)八雲堂	0.000	0.190	0.333	0.238	0.190	0.048
石井造園(株)	0.000	0.273	0.091	0.455	0.182	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.385	0.077	0.308	0.154	0.077
計	0.018	0.223	0.179	0.304	0.205	0.071

Q41　経営理念に関する研修・教育が社内でよく行われていると思いますか。該当するものに○をつけてください。

思う　　やや思う　　どちらともいえない　　あまり思わない　　思わない

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0	5	6	6	6	4
(株)大川印刷	5	9	15	9	1	1
(株)八雲堂	0	0	8	5	7	1
石井造園(株)	0	3	2	4	2	0
(株)エンタープライズサービス	0	5	2	5	0	1

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.000	0.185	0.222	0.222	0.222	0.148
(株)大川印刷	0.125	0.225	0.375	0.225	0.025	0.025
(株)八雲堂	0.000	0.000	0.381	0.238	0.333	0.048
石井造園(株)	0.000	0.273	0.182	0.364	0.182	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.385	0.154	0.385	0.000	0.077
計	0.045	0.196	0.295	0.259	0.143	0.063

Q42　経営理念は社内でアピールされていると思いますか。該当するものに○をつけてください。

思う　　やや思う　　どちらともいえない　　あまり思わない　　思わない

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	2	7	3	5	6	4
(株)大川印刷	11	15	6	4	2	2
(株)八雲堂	1	6	7	3	3	1
石井造園(株)	1	4	3	2	0	1
(株)エンタープライズサービス	2	5	1	4	0	1

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.074	0.259	0.111	0.185	0.222	0.148
(株)大川印刷	0.275	0.375	0.150	0.100	0.050	0.050
(株)八雲堂	0.048	0.286	0.333	0.143	0.143	0.048
石井造園(株)	0.091	0.364	0.273	0.182	0.000	0.091
(株)エンタープライズサービス	0.154	0.385	0.077	0.308	0.000	0.077
計	0.152	0.330	0.179	0.161	0.098	0.080

Q43 自分の会社の人事考課や昇進は，経営理念や行動指針に従った行動も考慮されていると感じますか。該当するものに〇をつけてください。

思う　　やや思う　　どちらともいえない　　あまり思わない　　思わない

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	2	1	5	11	4	4
(株)大川印刷	7	6	16	7	2	2
(株)八雲堂	1	1	8	9	1	1
石井造園(株)	2	1	6	1	1	0
(株)エンタープライズサービス	1	2	5	2	2	1

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.074	0.037	0.185	0.407	0.148	0.148
(株)大川印刷	0.175	0.150	0.400	0.175	0.050	0.050
(株)八雲堂	0.048	0.048	0.381	0.429	0.048	0.048
石井造園(株)	0.182	0.091	0.545	0.091	0.091	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.077	0.154	0.385	0.154	0.154	0.077
計	0.116	0.098	0.357	0.268	0.089	0.071

Q44 経営理念に基づいた行動をすることは社内で正しく評価されていると思いますか。該当するものに〇をつけてください。

思う　　やや思う　　どちらともいえない　　あまり思わない　　思わない

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	思う
岩井の胡麻油(株)	0	5	8	5	5	4
(株)大川印刷	4	14	12	8	1	1
(株)八雲堂	2	4	9	4	1	1
石井造園(株)	1	2	7	0	1	0
(株)エンタープライズサービス	0	3	6	2	1	1

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	思う
岩井の胡麻油(株)	0.000	0.185	0.296	0.185	0.185	0.148
(株)大川印刷	0.100	0.350	0.300	0.200	0.025	0.025
(株)八雲堂	0.095	0.190	0.429	0.190	0.048	0.048
石井造園(株)	0.091	0.182	0.636	0.000	0.091	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.231	0.462	0.154	0.077	0.077
計	0.063	0.250	0.375	0.170	0.080	0.063

Q45 自分の上司は経営理念を大切に考えているように感じますか。該当するものに〇をつけてください。

感じる　　やや感じる　　どちらともいえない　　あまり感じない　　感じない

	感じる	やや感じる	どちらともいえない	あまり感じない	感じない	無回答
岩井の胡麻油(株)	6	4	6	1	5	5
(株)大川印刷	16	9	9	4	1	1
(株)八雲堂	4	6	7	2	1	1
石井造園(株)	3	6	2	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	6	2	3	0	1	1

	感じる	やや感じる	どちらともいえない	あまり感じない	感じない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.222	0.148	0.222	0.037	0.185	0.185
(株)大川印刷	0.400	0.225	0.225	0.100	0.025	0.025
(株)八雲堂	0.190	0.286	0.333	0.095	0.048	0.048
石井造園(株)	0.273	0.545	0.182	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.462	0.154	0.231	0.000	0.077	0.077
計	0.313	0.241	0.241	0.063	0.071	0.071

Q46　役員などあなたの会社の経営トップは，難問に直面しても決して揺らぐことがないと感じますか。該当するものに○をつけてください。

感じる　　やや感じる　　どちらともいえない　　あまり感じない　　感じない

	感じる	やや感じる	どちらともいえない	あまり感じない	感じない	無回答
岩井の胡麻油(株)	3	4	10	0	5	5
(株)大川印刷	8	7	17	6	0	2
(株)八雲堂	1	6	9	4	1	0
石井造園(株)	5	3	3	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	3	4	4	1	0	1

	感じる	やや感じる	どちらともいえない	あまり感じない	感じない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.111	0.148	0.370	0.000	0.185	0.185
(株)大川印刷	0.200	0.175	0.425	0.150	0.000	0.050
(株)八雲堂	0.048	0.286	0.429	0.190	0.048	0.000
石井造園(株)	0.455	0.273	0.273	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.231	0.308	0.308	0.077	0.000	0.077
計	0.179	0.214	0.384	0.098	0.054	0.071

Q47　あなたの会社の同僚には，難問に直面しても判断の軸がぶれるような人はいないと思いますか。該当するものに○をつけてください。

思う　　やや思う　　どちらともいえない　　あまり思わない　　思わない

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0	2	16	4	3	2
(株)大川印刷	4	10	12	10	3	1
(株)八雲堂	1	4	10	4	1	1
石井造園(株)	1	1	6	3	0	0
(株)エンタープライズサービス	1	3	6	1	0	2

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.000	0.074	0.593	0.148	0.111	0.074
(株)大川印刷	0.100	0.250	0.300	0.250	0.075	0.025
(株)八雲堂	0.048	0.190	0.476	0.190	0.048	0.048
石井造園(株)	0.091	0.091	0.545	0.273	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.077	0.231	0.462	0.077	0.000	0.154
計	0.063	0.179	0.446	0.196	0.063	0.054

Q48　あなたが所属している部署以外の部署では，経営理念にそぐわない行動をしていることがあると思いますか。該当するものに○をつけてください。

思う　　やや思う　　どちらともいえない　　あまり思わない　　思わない

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	9	5	9	1	1	2
(株)大川印刷	0	8	24	5	2	1
(株)八雲堂	0	5	11	4	0	1
石井造園(株)	0	2	4	2	2	1
(株)エンタープライズサービス	0	1	2	4	1	5

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.333	0.185	0.333	0.037	0.037	0.074
(株)大川印刷	0.000	0.200	0.600	0.125	0.050	0.025
(株)八雲堂	0.000	0.238	0.524	0.190	0.000	0.048
石井造園(株)	0.000	0.182	0.364	0.182	0.182	0.091
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.077	0.154	0.308	0.077	0.385
計	0.080	0.188	0.446	0.143	0.054	0.089

Q49　あなたが所属している部署以外の部署では，経営理念にあった行動をとっていると思いますか。該当するものに○をつけてください。

思う　　やや思う　　どちらともいえない　　あまり思わない　　思わない

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0	5	11	3	6	2
(株)大川印刷	3	12	20	3	1	1
(株)八雲堂	0	4	15	1	0	1
石井造園(株)	2	4	5	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	0	1	4	1	1	6

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.000	0.185	0.407	0.111	0.222	0.074
(株)大川印刷	0.075	0.300	0.500	0.075	0.025	0.025
(株)八雲堂	0.000	0.190	0.714	0.048	0.000	0.048
石井造園(株)	0.182	0.364	0.455	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.077	0.308	0.077	0.077	0.462
計	0.045	0.232	0.491	0.071	0.071	0.089

Q50　あなたは部下に「あなたが会社にいないと困るのでどうしてもいて欲しい」と言われたら，うれしいと思いますか。該当するものに○をつけてください。

思う　　やや思う　　どちらともいえない　　やや思わない　　思わない

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	7	4	10	0	4	2
(株)大川印刷	19	9	8	0	2	2
(株)八雲堂	5	10	5	0	1	0
石井造園(株)	4	4	2	0	1	0
(株)エンタープライズサービス	2	4	4	0	0	3

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.259	0.148	0.370	0.000	0.148	0.074
(株)大川印刷	0.475	0.225	0.200	0.000	0.050	0.050
(株)八雲堂	0.238	0.476	0.238	0.000	0.048	0.000
石井造園(株)	0.364	0.364	0.182	0.000	0.091	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.154	0.308	0.308	0.000	0.000	0.231
計	0.330	0.277	0.259	0.000	0.071	0.063

Q51　あなたは同僚に「あなたが会社にいないと困るのでどうしてもいて欲しい」と言われたら，うれしいと思いますか。該当するものに○をつけてください。

思う　　やや思う　　どちらともいえない　　やや思わない　　思わない

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	7	4	10	0	4	2
(株)大川印刷	21	12	4	0	2	1
(株)八雲堂	5	11	4	0	1	0
石井造園(株)	4	4	1	1	1	0
(株)エンタープライズサービス	2	4	6	0	0	1

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.259	0.148	0.370	0.000	0.148	0.074
(株)大川印刷	0.525	0.300	0.100	0.000	0.050	0.025
(株)八雲堂	0.238	0.524	0.190	0.000	0.048	0.000
石井造園(株)	0.364	0.364	0.091	0.091	0.091	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.154	0.308	0.462	0.000	0.000	0.077
計	0.348	0.313	0.223	0.009	0.071	0.036

Q52　あなたは上司に「あなたはわが社にどうしても必要だ」と言われたら，うれしいと思いますか。
該当するものに○をつけてください。
思う　　やや思う　　どちらともいえない　　やや思わない　　思わない

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	7	6	7	0	5	2
(株)大川印刷	21	11	4	1	2	1
(株)八雲堂	5	9	6	1	0	0
石井造園(株)	6	2	0	1	2	0
(株)エンタープライズサービス	4	4	4	0	0	1

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.259	0.222	0.259	0.000	0.185	0.074
(株)大川印刷	0.525	0.275	0.100	0.025	0.050	0.025
(株)八雲堂	0.238	0.429	0.286	0.048	0.000	0.000
石井造園(株)	0.545	0.182	0.000	0.091	0.182	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.308	0.308	0.308	0.000	0.000	0.077
計	0.384	0.286	0.188	0.027	0.080	0.036

Q53　あなたは社長に「あなたはわが社にどうしても必要だ」と言われたら，うれしいと思いますか。
該当するものに○をつけてください。
思う　　やや思う　　どちらともいえない　　やや思わない　　思わない

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	8	5	8	0	4	2
(株)大川印刷	19	11	6	1	2	1
(株)八雲堂	5	8	6	1	1	0
石井造園(株)	6	2	0	1	2	0
(株)エンタープライズサービス	4	5	3	0	0	1

	思う	やや思う	どちらともいえない	あまり思わない	思わない	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.296	0.185	0.296	0.000	0.148	0.074
(株)大川印刷	0.475	0.275	0.150	0.025	0.050	0.025
(株)八雲堂	0.238	0.381	0.286	0.048	0.048	0.000
石井造園(株)	0.545	0.182	0.000	0.091	0.182	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.308	0.385	0.231	0.000	0.000	0.077
計	0.375	0.277	0.205	0.027	0.080	0.036

最後にあなたについてお答えください。

社歴：＿＿＿＿＿年 ／ 年齢：＿＿＿＿＿歳 ／ 性別： 男 ・ 女

お忙しい中，ご協力ありがとうございました。

社歴

	1年未満	1-3年	4-5年	6-10年	11-20年	21-30年	31年以上	無回答
岩井の胡麻油(株)	0	3	4	6	5	1	0	8
(株)大川印刷	4	3	3	6	10	3	4	7
(株)八雲堂	0	2	4	4	7	0	0	4
石井造園(株)	2	7	1	0	1	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	4	6	0	1	0	0	0	2

	1年未満	1-3年	4-5年	6-10年	11-20年	21-30年	31年以上	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.000	0.111	0.148	0.222	0.185	0.037	0.000	0.296
(株)大川印刷	0.100	0.075	0.075	0.150	0.250	0.075	0.100	0.175
(株)八雲堂	0.000	0.095	0.190	0.190	0.333	0.000	0.000	0.190
石井造園(株)	0.182	0.636	0.091	0.000	0.091	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.308	0.462	0.000	0.077	0.000	0.000	0.000	0.154
計	0.089	0.188	0.107	0.152	0.205	0.036	0.036	0.188

年齢

	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	無回答
岩井の胡麻油(株)	0	0	7	5	6	2	0	7
(株)大川印刷	0	5	5	10	7	4	2	7
(株)八雲堂	0	1	3	11	1	1	0	4
石井造園(株)	1	1	7	2	0	0	0	0
(株)エンタープライズサービス	0	0	0	3	7	1	0	2

	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	無回答
岩井の胡麻油(株)	0.000	0.000	0.259	0.185	0.222	0.074	0.000	0.259
(株)大川印刷	0.000	0.125	0.125	0.250	0.175	0.100	0.050	0.175
(株)八雲堂	0.000	0.048	0.143	0.524	0.048	0.048	0.000	0.190
石井造園(株)	0.091	0.091	0.636	0.182	0.000	0.000	0.000	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	0.000	0.000	0.231	0.538	0.077	0.000	0.154
計	0.009	0.063	0.196	0.277	0.188	0.071	0.018	0.179

性別

	男	女	不明
岩井の胡麻油(株)	18	6	3
(株)大川印刷	22	14	4
(株)八雲堂	14	4	3
石井造園(株)	9	2	0
(株)エンタープライズサービス	0	13	0

	男	女	不明
岩井の胡麻油(株)	0.667	0.222	0.111
(株)大川印刷	0.550	0.350	0.100
(株)八雲堂	0.667	0.190	0.143
石井造園(株)	0.818	0.182	0.000
(株)エンタープライズサービス	0.000	1.000	0.000
計	0.563	0.348	0.089

付録 2　アンケート回答企業の経営理念

付録２　アンケート回答企業の属性と経営理念

No.	会社名	創業年	企業年齢	業種	資本金	従業員数	Q1(経営理念)
1	株式会社平安堂	1870	143	薬局	2000	55	地域のかかりつけ薬局として薬・健康に関するあらゆるサービスを提供できる薬局，薬剤師を目標に薬局業務に常に創造性を持ち，患者サイドに立った医療チームの一員としての自覚をもって社会に貢献する
2	MHIプラントエンジニアリング株式会社	2012	1	サービス	100000	1962	社会への貢献／経営の革新と技術の研鑽／和敬清寂
3	有限会社中野製作所	1968	45	産業用機械設計製作	1000	13	仕事の目的があいまいでは成果は出ない
4	北沢建設株式会社	1971	42	総合建設業	2500	30	お客様の信頼を受け，地域に愛される会社になる
5	株式会社誠昌建設	1972	41	建設業	2000	8	努力の継続，想像力の豊富性，判断力の研鑽，実行力の増強，完成力の確実性
6	日栄建設株式会社	1971	42	一般建設業	2000	20	企業活動を通じて顧客及び社会からの満足と信頼を獲得する
7	株式会社美工社	1933	80	屋外広告・内装	2400	9	一，発想，行動の原点をお客様におき，常にお客様の満足と信頼を追求すること。一，変化を恐れず常に挑戦を続け，精神と技術の向上に努めること。一，製品とサービスの提供を通じて地域社会の発展に貢献すること，一，企業の永続と発展のため，資源である人材の育成に努めること
8	株式会社ノジマ	1960	53	家電量販	4323	1414	1.社会に貢献する経営　1.オープンで公正な経営　1.独創的で革新的な経営　1.人間愛がある経営　1.向上心がある経営
9	有限会社マルニ商店	1953	60	資源リサイクル業	300	26	安全第一，品質第一，負けるが勝ち（常にお客様本位で）をモットーに社会に貢献できる企業づくりを目指している
10	株式会社協進印刷	1959	54	印刷業	2000	11	進取の精神を不断の努力により新しい価値を創造し社会の永続的発展に貢献する
11	東電同窓電気株式会社	1950	63	建設業	6000	350	一人ひとりが基本を忠実に守り，お客さまと社会に信頼される品質・安全第一の企業をめざす
12	株式会社アローズ・システムズ	1999	14	システム開発	6132	111	私たちは情報技術とコミュニケーションを通じて徹底的にお客様の立場ですなわち社会のために確かな品質と魅力あるサービスを提供し続けます
13	宮本土木株式会社	1963	50	建設業	2000	46	土木建設工事を通じて，次の世代に残る豊かな街づくりに貢献し，地域の発展をめざします。
14	株式会社紅梅組	1924	89	総合建設業	30000	70	凡そ事を処理するに当っては，1.安全を旨とし　1.誠意を貫き　1.責任を果すこと　肝要なり
15	株式会社ともクリエーションズ	1989	24	ソフトウェア開発	1800	8	人と企業と社会の豊かな絆を創造し，未来の至福を築きます
16	森田建設株式会社	1980	33	建設業	2000	5	建設を通して，地域とともに
17	株式会社野毛電気工業	1950	63	電気機械器具製造	9800	300	野毛電気工業はもの作りを手段とし，われわれの豊かな生活を築きより良い社会をつくるものである
18	yh株式会社	2008	5	建設業・リフォーム業	500	23	太陽光発電などの導入によるCO2の削減を期に，環境問題への関心を高め，横浜市から排出されるCO2を削減させる事をミッションと課し業務を遂行していく。
19	浅井建設株式会社	1972	41	建設業	3000	26	安心と信頼される経営
20	向洋電機土木株式会社	1965	48	電気設備・設計・施工	3700	24	快適な生活環境の創造
21	株式会社栄港建設	1982	31	建設業	5000	24	私たちは「安心と夢ある空間造り」を通して，お客様とともに喜びを共有し，地域社会に貢献します
22	株式会社新世	1968	45	土木工事	3500	20	活力ある企業活動をとおして，21世紀の街づくりに貢献できることに感謝の気持ちと誇りを持ち，個々人の夢を実現する
23	宮内建設株式会社	1972	41	建設業	3000	31	三方良しの土木工事　1.社会資本整備の貢献により，地域に喜ばれる仕事　2.行政から高い評価を得られる仕事　3.企業として利益を増やし，健全経営となる仕事
24	いそご法務小竹行政書士事務所	2002	11	行政書士事務所	―	6	独自の技術能力を擁し，地域を愛し，愛される社会貢献型企業の創出及び育成への法務支援，顧客のニーズを共に考え，カタチにする提案型サービスへの転換，一流専門家集団の形成によるワンストップサービスの充実
25	第一金属工業株式会社	1950	63	製造業	4500	30	環境保全の推進，弛まぬ技術革新，品質保証の確立，生産管理の追及を経営の柱とし，企業の努力と発展を通じて地域社会に貢献する
26	株式会社スリーハイ	1987	26	製造業	1000	8	ものづくりへの思いをお客様のご要望を通じてただひたすらに体現する。それがスリーハイの存在意義です。
27	株式会社ヤマヨ	1992	21	サービス	1000	8	当社は金属の「黒染め加工」及び「曲がり矯正」を通して顧客の要望，法令規制，要求事項に適合すると供に業界全体に貢献します
28	国際ビルサービス株式会社	1963	50	ビルメンテナンス業	5000	430	建物管理を通じて快適な環境を提供し社会に必要とされる企業であり続ける。全社員の物心両面の幸福を追求する。
29	重田建設企業株式会社	1984	29	建設業	5000	20	1　高品質の建設サービスを通じ，顧客や取引先，地域社会に貢献します。 2　社会の信用を礎として，社業の発展をします。 3　企業の社会的責任と法令遵守を常に意識し行動します。 4　常に高い目標，新たな技術や分野に進取の気概を持って行動します。
30	株式会社佐藤薫工務店	1961	52	建設業	2000	9	私たちが創るのは一時　お客様が住まうは一生
31	株式会社キクシマ	1963	50	建設業	5000	60	健全な精神という礎の上に，確かな技術を築き，社会の期待に応える
32	株式会社シグマ映像	1990	23	サービス業	3000	30	イベントを通じ広く社会に貢献する　難聴者用磁気ループシステムで社会に貢献する　顧客満足と社会幸福を追求し実現させる
33	親和興業株式会社	1966	47	土木建設業	5000	30	公共工事の担い手として，安全かつ快適な住環境の整備および都市基盤の整備に貢献し，社会的な役割と責任を果たしていく
34	有限会社峯岸工務店	1961	52	管工事・水道施設・土木工事	2000	7	有限会社峯岸工務店は，上水道工事という職業を通じ，地域社会に貢献する。 法令諸規則を遵守し，無災害施工・高品質の技術を顧客に提供することを目標とする　顧客の満足を得て付加価値を高める　企業の繁栄は社員の幸福へとつながる
35	夢工房だいあん株式会社	1962	51	不動産・リフォーム・新築	2500	28	地域と共に生きる　千尽悟道
36	株式会社日建産業	1984	29	土木建設業	2000	10	次につながる仕事を
37	日進建設株式会社	1968	45	建設業	3250	9	私たちは，お客様の満足のためには全てを優先し常に高い品質でサービスを提供することに全力を尽くします。また，お客様への感謝・信頼への感謝・仕事への感謝と3つの感謝の気持ちを基本理念として常に活動しています。
38	サカヱ工業株式会社	1947	66	一般機械製造業	2000	38	1　私達のよろこびはいつもお客様に満足して頂ける製品を作り続けることです。 2　私達のよろこびは，安全第一を徹底し，環境保全を推進し，地域社会に貢献することです。 3　私達のよろこびは，仕事を通じて更に自身を高め，より良き家庭を，より良き生活を築くことです。

No.	会社名	創業年	企業年齢	業種	資本金	従業員数	Q1(経営理念)
39	株式会社エンタープライズサービス	1989	24	記帳代行業	500	13	企業の存在意義は社会貢献にある。企業の使命は顧客満足にあり，それは社会貢献に繋がる要素となる。成長する企業体を形成するために，私達は人間尊重の精神を基として創意工夫と感動に溢れた働き甲斐のある企業体造りに邁進する
40	株式会社アブソルート	1996	17	医療・美容商材商社	2000	15	アブソルートは，既成概念にとらわれず，新しい物事にスピーディーに対応し，ベンチャー精神を持って，革新的な人・物・サービスを創造する企業です
41	青野建設株式会社	1967	46	土木業	2000	30	信頼と誠意
42	高尾工業株式会社	1961	52	総合建設業	5000	8	誠実な姿勢で真摯に業務と向き合いお客様に快適な生活環境を提供する
43	岩井の胡麻油株式会社	1857	156	食用油脂製造業	3500	29	私たちは，胡麻，胡麻油を通して「食の安全・安心」，「健康で美味しく高品質な商品」を提供することにより，食文化の向上に貢献することを基本理念といたします
44	株式会社吉岡精工	1961	52	精密部品加工業	3000	23	1.心の調和と身体の健康を重んじ，魅力ある人間づくりの場とします 2.互いの知恵を結集し，人類の豊かな生活の一翼を担う役割を果たします 3.高水準な技術を駆使し，専門性を高める情熱を持ち続けます
45	株式会社本田工務店	1970	43	建設業	1000	7	お客様のライフステージに，より一層の「ゆとり」と「潤い」を提案し続ける
46	株式会社大相建設	1984	29	建設業	2000	15	何事にも誠意有る行動で，信頼と感謝の気持ちを忘れず日々の仕事に従事する
47	株式会社芙蓉ビデオエイジェンシー	1968	45	電子機器製造業	4000	78	和（HARMONY）家族の和，友達の和，社会の和を通して世界の和に貢献する 創造（CREATIVE）社会に価値ある製品を創造し，未来を明るいものとする 活力（ACTIVE）常に活力を持って行動し，豊かな生活と生きがいのある場を提供する
48	株式会社筒見工務店	1956	57	建築工事業	2000	15	自主的な真心と優れた技術力をもって最高の品質をお客様に提供する
49	アールテック株式会社	1963	50	製造業	4000	26	顧客がより満足する製品をより少ない経営資源で提供できるよう日々努力する
50	株式会社昭和工業	1965	48	管工事業	2000	26	社会生活を営む上で一番大切なライフライン設計施工の一翼を担う企業としてお客様に「安全・安心」な供給を心掛け，努めていく事
51	工藤建設株式会社	1966	47	建設業	86750	490	（企業使命）私たちは，住まいを通して，人々の豊かな生活舞台を創造します。（経営姿勢）私たちは，常に時代を読み，新しい市場・技術・サービスを開発し，ブランドを確立します。（組織特性）私たちは，全てのステークホルダーの期待を裏切らないよう全力を尽くします。
52	吉川海事興業株式会社	1970	43	建設業	4800	9	・会社が一番大切な事は社員を大事にする事・社員が一丸となって努める事はお客様を大事にする事・賢い商いは人間関係から生まれるものである・力を得たら地域と社会に今までの恩をかえす事・社員が一番大切な事は会社を大事にする事・社員のスキルを上げ経営感覚を身に付けさせてビジネスのパワーアップを図る事・決まった協力会社とは長期安定した共存共栄を図る価値観を共有する事
53	東亜鉄工株式会社	1920	93	製造業	10000	50	我々は，京浜工業地帯の中央に位置する好立地を活かし，独自の技術を進化させ，困難には知恵と工夫で対処して，恒久的に事業を展開し社会に貢献する
54	株式会社ヤマヤ土建	1972	41	建設業	2000	19	安全・安心を第一に，品質・技術・サービスの向上に努めることで地域社会と共に発展し，信頼される建設企業を目指します
55	株式会社大倉物産	1966	47	機械工具卸売業	1000	8	1.より顧客様に満足を 2.社員に生きがいの意義と場を 3.取引先に信頼を
56	株式会社ライフ・コア横浜	1983	30	管工事	2000	11	人間主義を信条に社員の幸福，企業の繁栄をモットーとし，地域社会に貢献する
57	武松商事株式会社	1976	37	廃棄物処理業	4800	200	1.顧客満足こそ我々の満足 1.自己への挑戦
58	株式会社片桐エンジニアリング	1991	22	製造業	1000	39	人を大切にすることが常に従業員の幸福となり，創造，技術革新を高め社会に貢献致します
59	株式会社タスクフォース	1989	24	ソフトウェア開発	2000	34	お客様に満足していただけるシステムを提供する
60	国際通信企画株式会社	1983	30	電気・通信工事業	4500	200	額に汗をモットーに，社会に貢献する高度技術を提供いたします
61	首都高トールサービス神奈川株式会社	2008	5	サービス業	9000	480	私たちは，『安全・信頼・感謝を笑顔に乗せて！』を全社スローガンとして，お客様，社会，そして社員から信頼される会社を目指す
62	株式会社立花屋	1952	61	そうざい製造業	3600	160	お客様に安全で，おいしい，なるべく格安な商品をお届けする。法令順守。社内は意見を言える環境で。社員には公平である事。
63	アーバン・コーポレーション株式会社	1994	19	ソフトウェア開発	2000	130	一、納税を通して国家形成に貢献する 一、雇用を創出し後世の人材育成に邁進する 一、全従業員とその家族の物心両面の幸福を成し遂げる
64	生駒植木株式会社	1919	94	造園業	2000	30	利自即他利
65	石黒建設株式会社	1968	45	総合建設業	2000	10	･安全第一 ・「良い仕事をしている」と言われる様に努力すること ・「熱意」「勤勉」「倹約」そして「感謝」
66	丸忠建工株式会社	1996	17	建設業（舗装）	1000	30	顧客第一 勤倹力行 無限の想像力
67	株式会社協同清美	1971	42	管工事，土木工事，水道施設工事	2000	59	［協同］ー人のために尽くすことによって感謝と喜びを分かち合う集団になる ［清］ー人々の生活に欠かすことのできない水や空気を安全なものにし快適な生活環境と清らかな自然環境を提供する ［美］ー次世代に美しい地球を手渡すために，環境整備を通して心ある美しい空間を提供する
68	川本工業株式会社	1930	83	建設業	50000	274	総合設備のプロフェッショナルとして，お客様に信頼される技術と品質を提供し，社会・地域，街づくりに貢献する
69	千代田建設株式会社	1971	42	建設業	5000	15	千代田建設株式会社は，社員及びその家族の幸せを第一に考えることにより，社員一人一人が社会的責任を十分認識し，顧客の信頼を得て地域社会に貢献する企業である続けること
70	株式会社大川印刷	1881	132	印刷業	2000	44	信頼に応える技術力と喜びを分かち合うものづくりの実現を基本理念とする
71	株式会社八雲堂	1923	90	事務機器販売・メンテナンス	1000	25	①事業を通じて地域社会に貢献できる企業となる②社会規範を大切にし，地域社会との調和を大切にする③お客様を大切にし，密に接し，お客様から信頼され，お客様により良い商品を提供する④時代の変化に対応し，積極的に変化できる柔軟な企業となる⑤全員参加による一人一人を大切にする企業となる
72	有限会社カギの横浜ロックサービス	1998	15	防犯工事業	300	5	防犯を通じての社会貢献及びより良いサービス対応を常に改善をしていきます
73	谷口建設株式会社	1972	41	建設業	3000	7	より早く，より安く，より安全に！
74	税理士法人横浜パートナーズ	1966	47	税理士業	500	13	私たちは，お客様への情報提供と経営助言を通じて，お客様への事業の発展と生活の向上を支援していきます
75	株式会社丸舗建設	1970	43	建設業	3000	20	街，創，人，和 街は人の和によって創られる。確かな技術を以て安全・快適な街づくりに貢献する
76	株式会社柳沼建設	1956	57	建設業	4000	9	親切，正確，工夫，迅速をモットーに顧客の満足と信頼を獲得する

No.	会社名	創業年	企業年齢	業種	資本金	従業員数	Q1(経営理念)
77	株式会社田澤園	1927	86	造園土木施工管理	2500	20	愛郷無現の精神で地域・社会に貢献し，みどり豊かな街づくりをめざす。一人一人の英知と可能性を最大限に発揮できる環境を作り，常に企業の自己研鑽に励みます。全社員が一丸となり組織の活性化と業務の効率化を推進し，市場環境の変化に迅速に対応する企業風土を作る
78	石井建設工業株式会社	1921	92	総合建設業	3300	25	・社会資本整備を通して，地域の皆様の為に貢献します ・堅実経営により適正利益を得て，社業の安定を図ります ・常に向上心を持ち，技術研鑽に努めます
79	株式会社徳建	1974	39	建設業	2000	14	誠実であれ，迅速であれ，確実であれ
80	アドバンスドプランニング株式会社	1994	19	サービス業	1000	18	・付加価値の高い技術提供 ・絶えず技術向上を目指す ・難易度に影響ない品質提供 ・機敏な行動力
81	株式会社Sansei	1994	19	建築・設備業	3650	30	1.社会貢献 2.環境貢献
82	株式会社太陽住建	2009	4	建設業	1000	9	太陽の恵みから大地が潤うようにお客様の人生の大地である住まいを仕事を通して豊かにする事を使命とする
83	株式会社水谷電機製作所	1930	83	電気機器製造	5000	33	株式会社水谷電機製作所は 社員一人一人が最大限の能力を発揮し CSRに取り組み 配電・制御システムに関わる 質の高いビジネスを通じて 社会の発展に貢献します
84	萬世リサイクルシステムズ株式会社	2001	12	廃棄中間処理業	8000	40	I am・・・私達が目指すもの。1人ひとりがそれぞれの志を持ち主体的に行動するマンパワー集団。地域に根差し，強調しながら共に地元を盛り上げていく集団。
85	株式会社インターパック	1992	21	包装材料販売業	1100	5	・法令を順守し，社会の一員として良識ある行動を行います・包装設計・梱包のエキスパートとして合理的で最適なプランを提供します・環境問題を念頭におき，発想実行します・優良決算を目指し，社会に貢献します
86	株式会社神奈川ナブコ	1965	48	建設業	8000	130	商品・サービスの提供を通じて，お客様に感動して頂くことにより，発展する 明るく活力に満ち，社員一人一人が最大限に力を発揮する
87	奈良造園土木株式会社	1977	36	建設業	3500	21	私たちは企業市民としての役割を自覚して，地域社会に密着し，独自の視点・技術・文化によって豊かな暮らしに貢献する
88	有限会社湘南仲介センター	1986	27	不動産	300	6	一生懸命
89	株式会社チュウバチ	1993	20	建設業	3600	15	全社一体となって技術力，想像力を結集し，より良い製品を提供する事で，顧客の要望と依頼に応え信用を得る。高い顧客評価を得る事で，仕事の依頼もリピートされ企業の安定に繋がり社業の発展を図ると共に地域社会に貢献する
90	株式会社白井組	1874	139	建設業	5000	11	良質な社会資本を整備するものであるとの社会的責任の重大性を十分に自覚し顧客の満足と信頼を得て，事業を継続し地域社会の発展に貢献する事を目的とする
91	生駒造園土木株式会社	1964	49	建設業	3150	22	緑を通じ自分と地域の将来のありたい姿を思い描くこと
92	株式会社小俣組	1922	91	建設業・介護事業	10000	240	「私たちはより豊かな生活環境を創造します」・建設・介護事業活動を通じて社会に貢献します・企業道の精神に徹し，地域社会に奉仕します・会社の繁栄とともに社員の生活向上に努めます・建設・介護業界に豊かな未来をめざします
93	株式会社オフサイド	1985	28	サービス業・イベント業	2125	9	芸術振興，地域貢献を目指しお客様に誠実に対応しベストを尽くす
94	栄光電設株式会社	1972	41	建設業	4500	12	「誠実」「努力」「信用」を基本理念とし，堅実な経営と安全第一を基に社員の豊かな人生構築を掲げ，社会に奉仕出来得る企業集団を目指す
95	有限会社谷川	1955	58	リネンサプライ	300	60	・我々は日本の生活文化から生まれた「おしぼり」を中心とした清潔でやすらぎのある真心を込めたトータルクリーンサービスをお届けして世の中のお役に立ちます・我々は力を合わせて働きがいのある会社をつくりより良い生活を実現します・我々は笑顔とコミュニケーションを大切にします
96	株式会社ニットー	1967	46	製造業	1000	40	・お客様にとって頼りになるパートナー企業として，満足と信頼を提供し続ける・働く1人ひとりが，やりがいと幸せを実感できる企業を目指す・より高いレベルの技術を目指し，常に新しい事へチャレンジし続ける
97	有限会社エスワイシー	1997	16	総合建設業	2000	7	快適な夢空間を創造し共に豊かで明るい未来を築きます
98	河野建設株式会社	1968	45	総合建設業	2200	14	当社は4S（Speed, Safe, Sale, Step up）の実践により，お客様に満足していただける高品質な土木工事の設計，施工を提供する。上記を達成するため，社員のスキルアップを図るとともに「当社内部の仕組み」を継続的に改善する。
99	風越建設株式会社	1985	28	建設工事，土木工事	40000	85	風越建設株式会社は『安心を形に創造する企業』をモットーに、人々が自然と共存し安心して暮らせる社会を創る役割と責任を担います。
100	株式会社春峰園	1976	37	造園・土木	3000	12	顧客満足度向上
101	石井造園株式会社	1966	47	造園工事業	3000	12	企業活動を通して幸福を共有する企業を目指す

注）■の網は従業員調査実施企業。

付録３　ヒアリング調査内容

3-1　ヒアリング 1…岩井の胡麻油株式会社

3-2　ヒアリング 2…大川印刷株式会社

3-3　ヒアリング 3…株式会社八雲堂

3-4　ヒアリング 4…石井造園株式会社

3-5　ヒアリング 5…株式会社エンタープライズサービス

付録 3　ヒアリング調査内容

1　ヒアリング概要

企　　業　　名：岩井の胡麻油株式会社

インタビューイ：岩井　徹太郎　氏（代表取締役），（最初 15 分のみ西井氏(役員)同席）

インタビュア　：柴田　仁夫

日　　時　：2013 年 5 月 27 日（月）14:00～16:00

場　　所　：岩井の胡麻油株式会社　会議室

2　ヒアリング内容

・部署名の確認

（岩井）搾油工場を製造部に入れれば OK です。

・各部署の従業員数の確認

（岩井）営業部 6 人，品質管理部 1 人，総務・経理・人事部 4 人だね。

・会社設立の経緯

（岩井）公式には安政 4 年（1857）に創業ということになっているけど，僕が大手百貨店を退職して，この会社に戻ったときに調べてみたんだよ。すると，実はそれ以前からずっとこの仕事をやっていたことは分かったんだけど，実際に分かった一番古い年が安政 4 年でね。それで創業を安政 4 年としてるんだよ。だから本当は千葉の佐倉でその前からずっとやってたんだよね。その後明治 26 年（1893）に佐倉を畳んで横浜に出てきてね。当時でも，結構な大規模工場を作ってたみたいだから，資金は結構あったんだね。搾油工場を作るだけの資金力がなければ移転も簡単ではないから。

材料も，江戸時代から明治 14～15 年ぐらいまでは国内の材料を使っていたけれど，それ以降は輸入材料を結構使っているんだよ。千葉の時代も，奉天胡麻とか上海胡麻とか当時あった中国のブランド胡麻を随分買ってるし。それがあるんで横浜のほうが立地がいいと，当時の経営判断で横浜に来たみたいだね。

（柴田）その頃は国内の材料しか使ってないと思ってました。

（岩井）当時の資料を見ると，ブランド胡麻に傾注し，なんて書いてあったからね。だから，日本は我々が思っている以上に，先人達は海外との貿易をやってたんだね。その頃から胡麻も，自家用にほんの一部採れていただけで，日本ではもうあまり採れなかったんだよ。当時ブランド胡麻と言われていた奉天胡麻や上海胡麻も現在はもうないけれど。

・社長の就任時の年齢と現在の年齢＋何代目か

（岩井）56 歳のときにこの会社に移り 61 歳の時に社長に就任して，現在は 68 歳。今年で 8 年目，僕で 8 代目だね。9 代目は多分息子かな。この会社にいるのは娘だけれど。息子は起業して自分で会社をやっていてね。本人は継ぐ気でいると思うけど，今は自分でやっている仕事がおもしろい時期だから。

（柴田）最初からいずれは会社に戻られるつもりだったんでしょうか。

（岩井）この話は社内でもあまり言ったことはないんだけど，ウチの会社は，ガチガチの同族経営でね。材料が入ってこなかった昭和 16～22 年までは休眠状態で，終戦まではまったく稼働してなくて，その間，魚雷艇を造ったりそんなこともやってたみたいだね。それで昭和 22 年に操業を再開したときに，現在の会社の基盤を祖父と一緒に作った親父の兄貴，とても優秀な人だったらしいけど，その人が戦争中に病気で亡くなってね。長男が放蕩息子だったもんだから，跡を継ぐのは消去法でウチの親父しかいなかったんだね。親父の別の兄貴が工場長をやって，親父が社長をやって，弟が営業をやってね。親父は昭和 47 年に亡くなるまで社長をやってたけど，こんな感じの同族企業だったんだよね。お袋の兄貴も九州帝大を出た優秀な人だったけれど，その兄貴もシベリア抑留後，帰ってきたらウチで働いていたとかね。

あと，僕の従兄弟も何人かこの会社で働いていて，親父は長男じゃなかったから親父もそれで苦労して，お袋の兄貴も苦労してたから，お袋はそういった苦労話ばかり聞いてたんだね。だから親父と一緒に，僕に会社を継がなくてもいいよ，ってね。でも親父が亡くなる前に分かったんだけど，ホントは親父は僕に会社を継がせたかったらしい。僕はその頃，もう大手百貨店に入社していてね。仕事も結構おもしろかったし，比較的順調にいっていて。親父が亡くなった後は，叔父が社長をやって，それから親父の時の番頭が社長をやって，その後に，叔父の子供，僕の従兄弟だね，が社長をやったわけ。でも親父の番頭が社長をやった頃から，従兄弟のときにかけて，バブルがはじけたこともあって赤字が常態化して，債務超過になっちゃってね。これはなんとかしなくちゃっていうんで，外でいろん

な経験をしていた僕に話がきたわけ。僕は大手百貨店にいたほうがいろんな面で良かったんだけれど，いざ戻ってみるといろいろ大変でね。銀行の貸し渋りがあってメインバンクを変えたり，工場も今の場所に移転したりしてね。
戻った最初の 1 年間は仕事もあってないようなものだったから，ウチの組織だったり，財務状況だったりをチェックして，それから会社の歴史も全部まとめてね。その頃に今使っているパンフレットや会社の再構築プランを作ったり，パソコンの導入とかもやったんだよ。
（柴田）岩井社長が勤めていた大手百貨店とは随分ギャップが大きかったんじゃないですか。
（岩井）そりゃ，えぇーって感じだったね。でもね，今にして思えば，前の勤務先でいろいろ勉強してきたことが，規模は違うけれど，ブランディングだとか，そういったことがとても役立って，当時の人脈で高級スーパーに販路を広げられたりとか。そんなこんながあって，現在のようになってきたんだよ。
（柴田）岩井社長が戻られる前は，現在のように高級胡麻油といったブランディングはされていなかったんですか。
（岩井）そう（笑)。だからよく続いていたなと思って。でも，逆にやってなかったからこそ，続いてきたかもしれないんだよね。本当に何もしてこなかったから。たとえばバブルの頃に，ウチは社有地だったから，持っていた土地を 30 億，40 億で買いに来たところもあってね。あの頃は担保があれば銀行も簡単にお金を貸してくれたから 10 億，20 億借りるのも簡単だったよ。でもそれで投資に走ってダメになった会社もたくさんあったじゃない，マンション建てたりとかね。そういう経営者はウチにはいなかった。とにかく何もしないし，だから良かったんだろうね。僕が当時会社にいたら，会社はなくなってたかもしれないなんて，言われたこともあるし（笑)。
（柴田）その頃，会社を大きくしていこうっていう話はなかったんでしょうか。
（岩井）親父が社長をやってた頃は，焙煎機を購入したりいろいろ投資したんだけど，その後，20 年くらいは何もやってないんだよ。その頃いろいろ手を打っておけば，もっと違った展開になったんじゃないか，と思うけれどね。マーケットももっと開拓できていたと思うし。僕の戻るのが如何せん遅かった，本来やらなきゃいけない時にやっていなかった，という点ではいろいろ悔やむこともあるんだけど。

・**中小企業の在り方について**

（柴田）岩井社長は会社を拡大していきたいんですか。

（岩井）ウチに戻ってからいろいろ見てみると，企業っていうのは拡大するだけが企業じゃないな，と。如何に収益をあげて，みんながハッピーに暮らせて，それで長く永続的にあるっていう在り方もあるな，っていうのが分かったんだよ。いろいろ調べてみると，胡麻のマーケットってだいたい 320 億円あるけど，これが 3 年後，5 年後に 500 億になるよ，だから増えた 200 億のうちの 10%を取りにいこう，っていうマーケットではないわけ。実際には手も足も出ない感じで，相手を蹴落とすことでもなければ，シェアは広がらないっていう成熟市場なんだよ。そうすると，製品の差別化を図って，ウチがどうやって存続していくかを考えたほうが現実的かなと。ただ，企業として存続していくには 10 億円規模の売上がないといろいろやりたいと思ってもできないんだよ。だからなんとか売上 10 億円は達成したいなと。あとは年率 1〜2%伸びていってくれれば，っていうぐらいでいいかな，と思っているんだよ。

（柴田）創業したばかりの社長が考える拡大と成長とは随分違いますね。

（岩井）日本企業の最大の不幸は，アメリカに占領されたせいか，アメリカ的な経営じゃないと経営じゃないという考えが戦後 60 年の間にはびこってしまったことかな。ヨーロッパの場合は，全然違うんだよね。良い伝統が残っているし。今後日本がどういう方向を目指すか，っていったら，ヨーロッパ型とアメリカ型の経営の融合で，日本企業のいいところはそれはそれで残して，ごく一部の大企業がアメリカ的な考え方でやっていく，そんな感じじゃないかな。ヨーロッパの小さな企業がグローバルな考え方がないかっていうと，そんなことはなくて，グローバルは常に意識してるんだよ。イタリアにしたってフランスにしたって，ドイツにしたって，小さな食品メーカーだって，世界中相手に商売をやってるしね。

僕は大手百貨店時代にパリで仕事をしていたときに，嫌っていうほどこういうことを感じていたから。ウチが生きていく道も，別に日本だけに閉じこもっていないでグローバルに見ていけばいくらでもマーケットはあると思っているよ。

ただ，日本の企業って世界の方に向いているようでいて，実は向いてないんだよね。つまり輸出マインドがないってこと。フランスやイタリアの企業だと，目は国内だけじゃなく，普通に海外を見てるんだけどね。

あと，欧米の会社は，企業を売るってことに対して抵抗がないんだよね。特にヨーロッパ

の企業は。だから後継者がいなければ，いかに企業価値の高いうちに会社を売って，自分達は南仏やマイアミで余生を送るとかね。それは如何に自分達が楽しく生きるかを考えてるってことで，でも売却する代わりにブランドは残してね，と。
パリのエディアール（HEDIARD）っていう食品の超一流ブランドがあるんだけど，ここなんかは5年間の間に3回もオーナーが変わっているんだよ。エディアール家に跡継ぎがいなかったから，売るなら今だってね。その後も転売されたから，現在はどこの会社がオーナーなのか知らないけど。だから，ブランドは残っているけれどオーナーが変わるっていうのはヨーロッパでは日常茶飯事なんだよ。ルイヴィトンやサンローランだってそうだからね。僕のこういう発想は大手百貨店にいたからで，そこにいなかったからこういう考え方はできなかっただろうな。

・経営理念のことばを考えるときに注意したこと

（岩井）あんまり意識したことはないけれど，岩井の胡麻油としてやらなきゃいけないこととか, 将来的にこんな風な会社にしたいとか, そういうことはきちっと入れておこうと。たとえば守破離という言葉があるけど，この言葉は決して易しくないんだよね。そういった考えも理念として盛り込んだつもりではいるかな。言葉自体の伝わり易さ，伝え易さってことについてはあまり意識はしていないかな。

・経営理念を浸透させるにあたり，障壁となるものは何か

（岩井）障壁になるようなものはないかな。どうやって徹底するかが大変なんだよ。たとえば経営理念を貼り出したり，工場と事務方の両方で朝礼をやるときには毎回経営理念を読みなさいってやっていたんだけど，事務所の方は私が出ていることもあってちゃんとやっていたんだけれど，工場の方は，いつの間にか読まなくなっちゃってね。障壁っていうより，どうやって徹底させるかが経営理念って難しいんだよ。
（柴田）「徹底」というのと「浸透」というのでは，岩井社長の言葉の意味は違いますか。
（岩井）浸透っていうよりもね，経営理念っていうのは実行しないと意味がないんだよ。頭で分かってもやらなければね。僕は経営理念の実践って言ってるんだけどね。たとえば挨拶の励行とか，報連相とかね。ステークホルダーに対しても僕は全部定義して，会社としての経営理念と，社員としての行動規範と，いろいろと細かく規定してるんだよ。たとえば挨拶の励行って謳ってて，それを実践していない，身についていない社員がいるでし

ょ。そうすると，それは適宜僕が気がついたときに指摘するんだよ。あごで挨拶するな，とかね。挨拶っていうのは，挨拶されてる相手が分からなかったら挨拶じゃないんだよ，って。ちゃんと深々とお辞儀をして，声でこんにちは，とかいらっしゃいませって言いなさいって，気がついたときに指摘するわけ。そうやっていかないと駄目なんだよ。
挨拶に限らず，社員は皆，できるじゃなくて，できないんだ，ということを前提にして，1つずつやっていかないと，なんにも進まないんだよ。こういうことが徹底できてる会社には必ず鬼軍曹，怒られ役がいるんだよね。トップが鬼軍曹になっちゃうと全部 1 人でやることになるから，他の人と分担しなくちゃね。会社っていうのは社長は御神輿の上で担がれていれば良くて，それを担ぐ軍曹や部長なんかががんばっていると活気が出てくるんだと思うよ。

・社員の平均在職年数

（岩井）ウチは新入社員は採用してなくて，皆途中入社でね。だいたい若いのは 26～27歳か 32～33 歳ぐらいで採用してるかな。でも採用するとみんな辞めないんだよ。いろいろあって辞めた人が 1 人いたけど，みんな辞めないね。だから居心地がいいってことだと思うよ。

・自社の考えるステークホルダーの社員への周知方法

（岩井）朝礼や個人的に僕が話をしたりね，あとは社内向けにかわら版っていうのを出していてね。これは従業員だけじゃなく株主や元社員，工業会なんかにも配布して，今のウチの会社について情報共有しているね。

・ステークホルダーとしての従業員について

（岩井）難しいな。ウチの会社はファミリーだと思ってるんだよ。社員も家族の一員だと。家族が幸せに不安なく暮らせる，岩井の胡麻油で働けて良かったなってね。ブータンじゃないけど，幸福度 No.1 みたいなね。ただこれは理想であって，なかなか現実は上手くいかないけれど。
（柴田）従業員は岩井社長の言動に敏感に反応することはないですか。
（岩井）社長ってすごいな，って思うことはあるよ。親の怖さとか偉大さとか，折りに触れてあってね，他の役員のいうことは聞かなくても，僕が言えばみんな言うとおりにする

からね。そういうところはあるよ。だから社長は偉いんだって見てると思うよ。ただそれを意識してやるか，自然体でやるかっていう違いはあるかな。どこの会社でも社長って一番会社のことが好きだし，一番会社のことを思っている人だと思うんだよね。No.2，No.3っていうのは，社長ほどは会社のことを思ってないと思うんだ。社長はそういった意味では，会社命だよ。上場企業でもそうだけど，役員になる人，社長になる人って，会社が第一だと思うよ。端から見ててもそう思うし，そういうことが分からないと役員にはなれないね。

・社内コミュニケーションの機会・回数・量について

（岩井）コミュニケーションの定義にもよるかな。アフター5 に飲みに行くことをコミュニケーションっていう人もいるだろうし，僕だったら社内をぐるっと回ってね，1 人ひとりに声を掛けるのもコミュニケーションだと思ってるし。そういうコミュニケーションはすごくあるよ。ウチは小さな会社だし。でも社員と社員のコミュニケーションっていうのはないかな。ルーティンの営業会議や製販連絡会議なんかはあるけどね。

・社長が従業員に話をするときに気をつけていること

（岩井）相手の気持ちを尊重して傷つけないってこと，相手の立場に立って話すってことかな。相手の人格を踏みにじるような話し方は僕は一切しないね。それが他の役員から言わせると，社長は優しいからっていうんだけど。

・マニュアルとマニュアル化できない業務知識について

（岩井）マニュアル化はできることはいろいろしたね。岩井型 HACCP（Hazard Analysis and Critical Control Point）や JAS（Japanese Agricultural Standard）を取得しているからね。だからそういった関係でマニュアルは揃っているよ。だけど，胡麻の場合って，「経験と勘」がものをいう時があるんだよ。たとえば今日の原料が良い悪いとか，それを焙煎してみたらすぐ焦げちゃうとかね。それが分かるのが「経験と勘」かな。それで煎ったのを食べてみたら違うとか, 焙煎しても香りがつかないとかね。マニュアル化できないのは「経験と勘」で，現場でしか覚えられないものかな。従業員の替えが利かない部分だね。

・社長の会議・委員会等への出席について／社長以外に会議・委員会を掛け持ちする人の

存在

（岩井）僕が出ないときは，別の役員か工場長が出てるかな。

・「経営理念」で思い当たる人，として名前があがった人物について

（岩井）経営層だけだね。

・人材の採用についての注意点

（岩井）新卒は採用してなくて，皆中途採用なんだけれど，結局は面接重視。中途採用って転職を繰り返してる人が多いんだよね。あんまり多いのは良くないけど，その辺は人物本位で見てるね。まず書類で選考してね。3 年ぐらい前に就職情報会社を使ったら，1 人採用するのに 300 人ぐらいの応募があって。35 歳位までの人にとっては，給料が良かったのかな。ウチは残業がないしね。採用は定年退職者の補充と，業務拡大の営業強化の時だね。

・老舗（長寿企業）の経営の困難性／事業承継時の社員との関係

（岩井）老舗っていうより，中小企業の困難性っていうのは，人材の余裕がない，人・モノ・カネがない，ナイナイづくしなんだよ。

長く続けてるから，大変ってことはないと思うね。ただ，使命感っていうのはあるかな。岩井の胡麻油という企業をどうやって存続させなきゃいけないとか，自分の代で潰したら大変だとかね。こう思うようになったのは，社長になってからかな。

社長になって 2〜3 年目なんかは，会社を潰しておいてくれたほうが気が楽だったかな，なんて感じたこともあったし。僕は赤字が続いていた時に社長になったから，なまじ無理して続けてくれなくてもってね。今だってふと思うこともあるよ（笑）。

長寿企業の経営者って，多かれ少なかれ悩みは持ってるさ。口には出してないけど。独特っていうか，経営者としての大変さって口には出さないけれど，皆何かしら持ってるからね。口に出して良くなるなら口に出すけど，そうじゃないからね。学生時代の仲間にはそういう話はする時もあるかな。

・人事考課は，経営理念に対する行動などを評価しているか

（岩井）経営理念っていうよりも勤務態度を見ているね。それが経営理念に繋がるかもしれないけど，一所懸命働いてるとか，さぼってないかとか，言われたことはきちっとやっ

ているかとかね。休憩時間じゃないのに休憩してたり，見えないところでサボってたりね。大企業の従業員だって上手くやってるように見えるだけで，いくらでもいるんだよ，サボってるのは。外出してきますって言って，映画館に行ったりパチンコやってたりね。だけど，大企業の場合は，やることをやってれば分からないわけよ。社員はワン・オブ・ゼムだから。あとは上手く立ち回れば，そういったことも分からないからね。でも小さい会社は全部見えちゃうから。

・経営者が考える信頼性について

（岩井）従業員に対する信頼とか，人に対する信頼っていうのもあるだろうし，それから経営に対しての信頼っていうのもあるだろうし，幅広いよね。難しいな。非常に難しい。たとえば人に対して，トップとして信頼してなかったら経営はできないね。良きにつけ悪しきにつけ，任せてるんだからやってくれと。それがなかったら経営はできないね。

ただ，そういう側面もあると同時に，経営トップっていうのは基本的には人を信頼してない部分もあると思うんだよ。完全に信用してしまったら，何も見えなくなっちゃうからね。だから，もしかしたら信頼してない部分もあるのかもしれない。

・社外コミュニケーションについて

（岩井）たとえば仕事が終わって軽く飲みに行ってひとつコミュニケーションを図ろうかとかさ，誘ったって来ないんだから。ぜんぜん。そういう気持ちもない。

（柴田）中小企業なのでもう少しあるかな，と思っていたんですが。

（西井）最近はね，車でね。車で通ってる人は飲まないでしょ。飲んじゃいけないんだから。

そういうことや，いろんなことがあってね。どこの会社に聞いても，特定の友達とか，そういった人とは飲むけど，上司とは飲まないとかね。それが普通みたいですよ。いろいろ聞いてみると。

・中小企業の組織について

（岩井）中小企業でも 10 人以下の会社は別だよ。10 人を超えて 100 人まではだいたい同じだよね。100 人を超えると組織で動かなければいけないから，部課長のポジションでどうだとか，課でのまとまりがどうだとかが必要になってくるんだよ。

だからだいたい 10 人以上，100 人まで，いや 50 人位までかな。そのぐらいの規模までは非常に，それぞれの会社によって特徴があると思うよ。それで 100 人以上になると，企業は組織として教育担当とかそういった部門を用意しないとダメになるんだよね。それと，それから後，研修をキチッとやるとか，組織として人材を育てるとかね。教え込むのをやらなきゃダメだし，逆にやれる規模なんだよ，大企業は。だけど，10〜50 人だろうなぁ，いや 100 人位までかな，そのぐらいの規模って 1 番難しいし，組織として中途半端なんだよね。規模が。

だから売上でいえば 30 億円以上だったらいいけど，10 億円以下って 1 番中途半端なんだよね。30 億円以上になると，組織で動いていかないと会社が回らなくなるから。

・中小企業における社長の在り方

（岩井）中小企業の場合，社長のリーダーシップというか，社長への信頼度とかね，それはすごく大きいですよ。また，それが見える規模なんだよね，社長が。僕が 1 回社内を回れば，いまの会社がどうなってるか，とか，誰が働いてないかとか，回るだけで分かるわけですよ。これがもうちょっと規模が大きくなると，回ったって分かんないし，それから組織として機能していかないと，会社が動かない，っていう風になってくるからね。だからそういった意味で，下の方にも逆に経営者の行動が見えてるからね。上から見えるってことは下からも見えるってことで。ただ，大企業になると，下からは経営者のことは全く見えない。だから，たとえば，社長と専務と常務って，従業員には同じに見えているけれども，社長と専務って，富士山の頂上と青木ヶ原ぐらい違うわけだよ。大企業だとね。それが中小企業だと，その違いが八合目と頂上の違いぐらいなわけ。中小企業っていうのは，規模に対する従業員の認識と経営者の認識とのギャップがすごく大きいんだよ。

（柴田）何人か会社に対して反発されてる方がいらっしゃるみたいですが，そう言いながらも，素直に今回のアンケートに回答していただけているような感じがするのですが。

（岩井）それがウチの会社の特徴なんだよ。普通，反発したら，たとえば，そこまで言うんだったら，お前会社にいなくてもいいんだよ，ってなるんだけど，辞めないんだよね，ウチの会社の場合は。だから居心地が良いんだろうね。そういった意味ではすごくいい会社なんだよね。良しにつけ，悪しきにつけ，金太郎飴のような従業員ではないのね。会社としては金太郎飴のような従業員であれば，と思うんだけれど。厳しいことを言ったりしながらも辞めない社員が多いっていうのは，ウチの会社の特殊性っていうか個性かな。

以前は工場棟が 13 棟あったんだけれど，現在は 3 棟なんだけどね。そういった状況がアンケートに繁栄されていると思うんだよ。たとえば搾油だと，同じ棟の中で働いているんだけど，やってる業務は全部違うんだよ。搾油担当，ラー油洗いっていう担当と濾過担当と原料と滓（かす）と 5 つ業務があって，これらは全部業務が違うんだよ。これらを交差配置ですぐ変えられるかっていったら，変えられない。それぞれがそれぞれの技術，経験を持ってやってるわけ。だから，1 人ひとりが独立した仕事になってるから，横の連絡っていうのは，もちろん必要なんだけれど，実際に業務を進めていく面ではあんまり役に立たない部分なんだよね。そうなってくると，たとえば，原料担当であれば，今日は，200 袋空ければ仕事は終わりってことで，午前中に全部終わってしまったとするでしょ。そうすると午後空いたからっていって，ちょっと搾油を勉強しようか，とか，そういうのは一切ないわけ。

そこで危機管理上も他の仕事を覚えることは必要だから，交差配置でそういうようなことを指示された場合はキチッと上司の指示に従いなさいと。今回初めてやってみたんだけど，充填から原料に人事異動をしたわけ。少しモチベーションを上げさせるのと，危機管理といった意味で，多能工化を推進するのとね。工場の方は，今まで縄張りで持ってたものを少しずつ崩していくために，多能工化を去年から今期の方針に入れているんだよね。

（柴田）従業員の方は反発したんじゃないですか？

（岩井）それが意外と反発はなかったんだよ。すごく出てくると思ってたんだけどね。我々も認識不足だったんだけれど，原料の担当っていうのは，工場部門の中では，あそこが一番楽でいい，っていうポジションだったようなんだよね。我々から見ると肉体労働で大変だな，って思っていたんだけれど。本人も今のところ不満に思ってないようなんだよ。

・中小企業の現場

（柴田）現場の実態って実際に聞いてみないと分からないものですね。

（岩井）会社の経営って外から見てるのと，中から見てるのでは，全然違うんだよ。よく外部の人が，岩井さん，こうすればいいんじゃないですか，ああすればいいんじゃないですか，と言ってはくれるんだけれども，そんなの分かってるよ，そんなの百も承知だけどウチじゃできないんだよ，っていう，そういうことの方が多いんだよね。それが見えなくて言ってるから，分かってなくて言ってるから，理想論みたいなカタチでいろいろ言ってくれるんだけれど，実際に中に入ってあなたやってみなよ，というようなことはどの企業

もあるんじゃないのかな。

あと，それぞれの企業が置かれている状態でも違うんだと思うよ。ウチの業界なんて，元々年率 1%も伸びない 320〜330 億円の市場でね。減りはしないけれど，1%伸びれば上々だな，って。胡麻ブームっていうのが 10 年に一遍ぐらい来るんだけど，じゃ，これで今後 5 年間にマーケットが 10 倍になるっていうことはないんだよね。たとえば，IT だとか，ゲームだとかっていう業界だと，今日起業して，売上が翌年は 10 億円，その次の年には 50 億円，100 億円になっちゃったとか，そういうことはあるけど，この業界にはそんなことは一切ない，超成熟市場，超コンサバティブな業界なんだよ。そういう業界の中で，営業は別だけれど，工場で働く従業員にノルマを言ったって，毎日飽きずにやらなきゃいけないことを飽きずにやってもらったほうが実際大事なわけよ，会社としては。真面目にコツコツやるのがウチの仕事なんだから，あなたしっかりやりなさいよ，とか，挨拶をきちっとやって仲間とハッピーにやっていけるようにしていかないと，売上が急に伸びるわけないし，マーケットがついていかないから。こんな成熟マーケットにおける会社とまだこれからバラ色のマーケットがある会社や，ウチは特許をいくつ持っててこれからガンガンいくぞって，人もカネも増やしてやってこうって会社とでは，それぞれの会社で置かれているポジションが違うから，十把一絡でこれが正解だとは言えないんだよ。

・若い中小企業と老舗中小企業の違い

（柴田）若い中小企業と老舗中小企業の現場では，実際にはかなり違うと思うんですが。

（岩井）社員のモチベーションって，地位，名誉，金って 3 つの要素のいずれか 1 つが与えられればかなり変わるんだよ。だから，金，つまり給与は少なくても，ちゃんと地位や名誉が与えられれば，モチベーションを上げることはできると思うんだよね。でも地位も名誉も金も全部与えられないと，どうやってモチベーションアップするのってことになるんだよ。だから中小企業の場合は，ある程度売上を伸ばし，業績を伸ばしていかないと，対応が何もできなくなっちゃう。その辺が難しい。それから後，人を簡単に変えることができない，予備軍がいないんだよね。要するに人的バッファがない。だから，何かあったときに，会社自身がうーんこれはっていう危機に直面しちゃうケースがあると大変で，ウチも，もしインフルエンザで製造ラインの 2 名が休んで 1 週間出社できませんって言われたら，彼等のポジションによっては工場の生産ラインを止めざるを得ないケースも出てくるんだよね。だから中小企業の場合は，それぐらいギリギリで動かしてる，そういう辛さ

はあるよ。それから何処の会社でも変な社員はいるんだけれど，大企業の場合にはそれを吸収するだけの人員がちゃんといて，そういった部署もあるわけ。でも中小企業にはそれはないんだよ，なんにも。だからその辺も，中小企業っていうのは辛いところなんだよ。中小企業から脱皮をして，中小企業から中企業にいけたところはいいわけよ。だけど中小企業でアップアップしてるところにとってはなかなか大変なんだよね。

1　ヒアリング概要

企　　業　　名：株式会社大川印刷

インタビューイ：大川　哲郎　氏（代表取締役），女性 X 氏（営業部・40 代女性）

インタビュア　：柴田　仁夫

日　　時　　：2013 年 6 月 3 日（月）9:30～11:35　11:35～12:05

場　　所　　：株式会社大川印刷　横浜営業所

2　ヒアリング内容

・部署名の確認

（大川）製造部の中に，企画・デザイン課，工務課と印刷課と製本課があります。

・各部署の従業員数の確認

（大川）あとでまとめてお出しします。

・会社設立の経緯

（大川）どっから話せばいいのかな。実は一昨年分かったことも，結構あるんですよ。昔，須原屋寛明という薬種貿易商がいたんですよ，彼は大川家 3 代目の大川佐兵衛なんですが。で，5 代目佐兵衛の子供，大川源次郎という人が大川印刷の創業者なんですね。で源次郎は小さい頃，薬種貿易商の仕事を手伝わされてたんです。外国の商館に薬を仕入れに行ってたようなんですけど，そのときに外国の印刷物を見てたんですね，ラベルとか。それで，その時に輸入医薬品の美しさに惹かれて将来有望な産業になるんじゃないかと感じて，ドイツとイギリスから印刷機械を輸入して創業したって言われてるんです。創業当初は掛け持ちの時代もあったようで，須原屋でも働いていたようです。

源次郎は 24 歳で創業しましたが，暮らしはあまり豊かではなかったようです。その頃，薬名札っていうものがありましてね，薬の名札のことですが，これがそれまでは手書きで和訳したものを書いていたんですが，それが書ききれなくなってきたので，印刷していこうっていうのもあったようです。

当時源次郎は太田町に工場を構えるまで，人を 1 年ほど築地活版所に技術修行に出して技術を学ばせて，それを自分の会社に持ち込んだりしてたようです。この頃，薬屋を営みながら印刷業を始める準備を整えていたんですね。兼業してたんです。

源次郎は随分苦労したようで，2 代目の大川重吉は大川家 6 代目大川常吉の息子だったんですが，彼を養子として引き取ってるんですね。

こうした細かい点は，その彼がずっとノートにメモをとっていたんですが，私の母，現在の弊社会長が 2 年間かけて，ワープロでこのメモを打ち直して昨年自費出版したことでいろいろ分かってきたんですよ。

この本に,「私が少年の頃この養父（源次郎）の読んだ英書が書棚に残っていたのを覚えている。更に薬品名に対しては特別の勉強を積んだと見え，ラテン語の原名を悉く，暗記し空でそれらの薬名を綴り得る素養を成し遂げていた（大川重吉［2012］『昔がたり』大川印刷,65 頁)。」とあるので，ラテン語もできたってことでしょうね。

それで，医薬品関係の印刷は大川印刷に限るっていう風になったんでしょう。薬の名前を間違えないですから。現在もそういったところは同じで受け継がれていて，薬の名前が似通ってて医療事故が起きたりするわけですよね。だから製薬メーカーも，ロゴや文字の書体を変えたりとかして間違えないようにしたりしてるんですが，当社でもそういった伝統は受け継がれていますね。

・社長の就任時の年齢と現在の年齢＋何代目か

（大川）私は 6 代目で，2005 年 11 月に社長に就任しています。38 歳の時ですね。今年 46 歳です。会社に入ったのは大学卒業後 3 年間ほかの会社に行っていたので，戻ってきたのが 25 歳の時ですね。

（柴田）実際には，就任前から社長業をやっていたようなものですよね。

（大川）いや，そうでもないですよ。当時父が亡くなり，母が社長でしたけれど，私は銀行の決済なんかはやっていませんでしたからね。社内の改善やクライアントとの関係構築の見直しに奔走してたって感じですか。

社長に着く前と現在とでは，あまり暴れなくなりましたかね。年齢的なこともあるんでしょうが, やっぱり, 後がないといいますか, 私が何かしでかすとフォローがいませんから。

・経営理念のことばを考えるときに注意したこと

（大川）経営理念自体は，記録がないので分かりませんが，創業当初から恐らくはなかったんだろうと思います。ですので 5 代目社長が経営理念としてまとめました。

伝えるときに注意していることは,「信頼に応える技術力と喜びを分かち合えるものづくり

の実現」っていうのが基本理念なんですが，喜びを分かち合うということについてです。特に自分の代になってから言ってるんですが，自分さえよければいいっていうことではないので，今まででですとお客様に喜んでもらおうと，それによって売上が上がったら自分たちが喜びを分かち合えるという発想ですよね。でも現在違うのは，あらゆるステークホルダーや地球環境を含んだ喜びの分かち合いじゃないとダメだっていうことですよね。それを伝えるときに注意しています。

これを考えるようになった発端は, 企業の社会貢献なんかを勉強してた 2002 年かなと思うんですが，特に意識したのは実際にいろいろやり出してから，やっぱり，社長になってからかもしれませんね。分かってたつもりではいましたけど。ステークホルダーの考え方っていうのも 2002 年以前はキチッとできていなかったと思うんですよ。

顧客満足度の追求をずーっとしてきましたからね。でもそれだけじゃダメなんだってことが分かってきて，従業員満足度の向上にも力を入れ始めたわけですよね。だからスタートは2002～2003年頃かもしれませんけど, 意識し始めたのは2005年くらいからでしょうね。

・大川社長が考える印刷業とは

（大川）ドキッとする質問ですね。当社の場合は，コアとなる医薬品関係の印刷物のように，人命に関わる印刷物を作らせていただいているんですよね。ただ，やっぱり，正確で高品質の印刷をしていく製造業という一面があり，一方で今やってるのは，ソーシャルプリンティングカンパニーにも繋がるところですけれど，業界的な括りで言うと，ソリューションプロバイダなんて言い方をしてきてるんですね。似てるところはありまして，印刷という仕事を通じてあらゆる社会的課題解決を提案していくということですね。

業界が言うソリューションプロバイダよりも，より社会的課題に的を絞っているところが私どものスタイルですね。これは今も試行錯誤で継続的に挑戦しているところです。ソリューションっていろいろあるじゃないですか。アッセンブリ作業に困っていたり，配送に困っていたりでそれを解決するのもソリューションなのでしょうが, 私が考えているのは, 人間がこれからも幸福に生活していく上での課題に的を絞りたい。つまり，もっと社会性の高いもの，企業が喜ぶことではなく，社会が喜ぶことをやりたいっていうことです。

当社に限らず，業界の中でも，積極的に動いている会社は地域活性だとか，社会的課題解決もソリューションと考えて活動しているところは他にも出てきていますけれど，でも，全体的に見て，ソリューションプロバイダって言ったときにはお客様が困っている課題，

業務上の課題を含めて考えているところが多いんじゃないでしょうか。だいぶ世の中変わってきているとは思いますが。

印刷って紙にインクを載せるってだけの仕事に思われがちですが，印刷会社には全ての業界と取引があるからいろんな情報が入るんですね。だから震災の時の津波の瓦礫に困っている人がいれば，それでギターを作ってみようっていう発想ができるのも印刷会社です。

印刷会社がソリューションプロバイダであるっていう言い方は，全日本印刷工業組合連合会が出しているんですが，その前は，ワンストップサービスっていう言い方をしていたんですね。ワンストップサービスもそこにお願いすれば，企画から印刷，アッセンブリまで全部やってもらえますっていうことで，ソリューションと同じなんでしょうけど，ソリューションの方がより広い感じですね。

１つ，ソリューションプロバイダとして当社のドメインを考えるとすると対象は地域ですかね。その地域の中で起こっている社会的課題を解決していくという。ただ，自分達は課題解決のエキスパートではないので，その道のエキスパートと一緒にやることによって，自分達の利益を単に追求するだけではなく，より効果的なパフォーマンスをキチッと出せるようにいろんな人達と連携していくってことですね。それを構築したいと思っているわけですよ。

・現代表者の経営理念に対する考え方

（大川）経営理念に関することでいえば，まだまだできてないことがあるので，信頼に応える技術力，っていっても技術もどんどん進歩してますし，お客様の要求度も高くなってきますし，喜びを分かち合えるものづくりっていうのも，ものづくりが多様化しているのを私が突っ走っていって，社員さんが理解できないっていうことがないようにしていかなくちゃいけない，ギャップをどう埋めるかを心配しながらやっています。

・経営理念を浸透させるにあたり，障壁となるものは何か

（大川）人はそんなに変わらないですからね。障壁となるものってなんでしょう。大学の講義に呼ばれた時にも話させて頂いているんですが，言うのは簡単なんですが，自分が変わらないと周りは変わらないっていうことでしょうかね。繰り返し繰り返し伝えていかないと伝わらない，障壁っていうものなのかどうかわからないですけど，人はそんなにすぐには変わるものじゃないので，とくかくこちらの根気とか，あきらめない力が必要ですね。

自分が負けたら，ダメっていうことなら，自分の弱い心が障壁かもしれないですね。伝え続けるとか，あきらめないで自分も変わろうとする気持ちとか，自分が萎えないで，やり続けるためには，そういった弱い気持ちが障壁かもしれないですね。

・従業員の平均在職年数

（大川）どうだろう。平均年齢は気にしてるんだけど，平均在職年数は意識したことがないな。私が入社したときが平均年齢 47 歳ぐらいだったのが，今は 37 歳ぐらいまでいったん下がって，ここのところ少し上がっていたのが，今年若い人が 2 人入ってまた下がりつつあるんじゃないかと思いますけど。年配の社員さんは，定年を迎えた後は 1 年毎に契約を更新してるので，元気で活躍してくれて，会社にとっても社員さんにとってもいい場合は継続してもらっていますね。

・自社の考えるステークホルダーの従業員への周知方法

（大川）これは最近特に思っているのは，地域貢献活動ですね。それも自分達が楽しめる地域貢献活動ですね。旧東海道ハマウォークは当社のターニングポイントの 1 つで，旧東海道を歩くイベントなんですが，参加した社員さんの受けが良くて，長年勤めてて，こんなにいろんなところがあるなんて知らなかったということと，その中で地域の人達とふれあいましてね。その一方でウチのある女性社員さんが戸塚の商店街の方達との交流をスタートしていたんですね。で，ハマウォークの時に同時開催で商店街の方々と出店をご一緒させていただいたんですよ。そしたら地域の商店街の方と接触ができるなんて素晴らしいね，っていうことになって，みんながステークホルダーを意識するようになってきたんです。だから社長があれこれいうよりも，そういう機会に出てもらったりとか，楽しい機会を利用することですよね。ウチの会社ではいろいろなイベントに参加する入社 4 年目の社員さんだったんですが，自分が印刷を手がけた「波の華祭り（2013 年 6 月 2 日）」っていうのを伊勢佐木町 6 丁目でやったんですが，自分の友達を連れてって，地ビールを飲んだり横浜ハムを食べたりと，一緒に楽しむことができたって。この中で五感を知らず知らずのうちに駆使して，ビールや肉の味や音，光なんかを感じながらステークホルダーを意識してくれたのかな，って思ってます。こういう体験はいろいろなものがありますけど。最初の頃に参加したアースデイが良いきっかけになってると思います。ここ 1～2 年は社員さんもおもしろさが分かってきたのか，結構ボランティアに参加してくれていますね。

・ステークホルダーとしての従業員について

（大川）大事なことだと分かっているのに認識できないってことがあるっていうのはありますね。私はまだ模範的な経営者にはなれていないと思っています。これまで長い間顧客満足度の向上に努めてきて，なんで ES，従業員満足度が CS に優先されるのか，っていうのがよく理解できていなかったんですね。で，ここ 5 年くらいかな，この意味が分かるようになってきたのは。会長がインタビューで，大川印刷が長生きしているその秘訣はって訊かれると，それは明確に社員さんを大切にしてきたからです，って言うんですね。私はまだそこまで言える状態にはなってませんが，それでもここ 5 年ぐらいは ES の向上に努めてきているので，言葉として伝えているのはここ 1〜2 年ですかね。例をあげると，40 代の社員さんがいるんですが，その人は腰が強くなくてよく痛めてたりするんですね。ぎっくり腰みたいになって。仕事中にそういうのがあると，上長から，もう帰っていいよ，って言ってもらってすごく助かったという話を聞いたんですが，そういうのを聞くと他の社員さんもお大事にって言ってあげるんですね。そういう点では，社員さんにとってはいいことだし，ウチの社員さんはいい人が多いと思うんです。でも，私からすると，業務に支障がないかどうかの判断をその上長がしたのかどうかというのが分からないのと，幹部社員と話していて，みんながそういう風に気遣ってくれるのはいいんだけれど，本人も腰を鍛えるっていうことをしたほうがいいよね，って言っちゃうんですよ。だからみんなのように優しくなれず，まだまだかなと思うこともあるんです。そんなのを繰り返して，ES 向上委員会の流れに自分も巻き込まれるようにわざと仕向けるようにして，みんなそんな風に考えてるんだと理解しながら，ステークホルダーとしての従業員の意識や関心を高めていくようにしていますね。

（柴田）会長が社員を大切にしてきたからですと明確に言い切れるのはなぜでしょう。

（大川）会長は父が倒れたことで専業主婦から急に経営者という立場に突き落とされたっていうか，それでやっぱり社員さんに支えられてきたっていう気持ちが強いんじゃないんでしょうか。私も思うんですけど，身体を壊すとそう思いますね。みんながやってくれているからこそ，なんとかなっているんだと，最近特にそう感じますよ。

・社内コミュニケーションの機会・回数・量について

（大川）レビューとかそういうことをやっていますね。最近はじめた新しい取り組みとし

ては，工場見学自体に従業員自体のダイアログを入れて従業員のマインドを高めたりとか社員教育の一部にしたりとか。そうして，社外のコミュニケーションから社内のコミュニケーションに繋がることを期待しています。

・社長が従業員に話をするときに気をつけていること

（大川）たくさんありますけど，できてないことが多いですね。いろいろ学ぶじゃないですか，リーダーシップで。サンドイッチの法則みたいに，いい話と悪い話を交互にしようとかね。なるべく分かり易く，やっぱりときどきは失敗しますけど，井上ひさしさんが言っていた「むずかしいことをやさしく，やさしいことを深く，深いことをおもしろく」っていうのは意識していますね。

・マニュアルとマニュアル化できない業務知識について

（大川）語り継いで行く部分っていうことかな。マニュアル化したものは，今はたくさんありますけど，ISO の手順書とかね。マニュアル化できない業務知識っていうのは，語り部に語ってってもらうっていうのがあると思うんです。社長が組織のトップにいても，社長じゃない人が伝えたことのほうが伝わるっていうこともあるんですよ。それがマニュアル化できない業務知識かな。特にシニアの社員さんが一言いうとスーッと伝わるなんていうケースなんて，マニュアル化できない業務知識，あるいは仕事に対する態度，姿勢っていうようなところはマニュアル化できないところだと思いますけど，逆にそれがいいっていいますか。ウチは１人ひとりレビューミーティングしていくんですが，たとえばみんながこういうことがダメだと話し合っているところで，年配の社員さんが，昔はこうでした，昔と比べてこういうところがウチの会社は変わってきたと思いますよ，っていうとスーッと空気が変わっちゃうんですよ。そうだよな，よい面も見なきゃしょうがないよな，ってね。

こういうことはマニュアルではできないでしょ。その人が長年培ってきたことを，ポロッと二言三言で語るわけですよね，そういったことがありますよね。

昔，ある年配の社員さんが夏の暑い日に配送の仕事で顧客先に行った際に，すごく汗をかいてたことがあったんですが，お客様からその汗のことですごく怒られたことがあったんだそうです。配送をやっているので，その後，その人はシャツとネクタイを持って，その会社に行くときは，車で着替えていくようにしたっていう。それって，その人が実際に体

験したこと，真実なので，特に恥ずかしかった思いは，いまだに言うわけですよ。70 歳を過ぎてますけどね。それっていうのはすごく大事だと思いますし，マニュアルにはできない大事なことだと思いますよね。

・社長の会議・委員会等への出席について／社長以外に会議・委員会を掛け持ちする人の存在

（大川）委員会はほとんど出てないです。時折顔を出しますが，予定が合わないこともあるので。これがいいのかもしれませんが。ただ，仕組みがありまして，私が出てなくても，4 つの委員会の上に，これらの委員会がビジョンからぶれていないかを確認するためのビジョン推進室っていうのを置いているんですが。彼らが各委員会に出向するカタチで参加しています。彼らはほとんど参加しています。

彼らが吸い上げたものを室ミーティングっていうのがあるんですが，私はここで話を聞いています。ただ，ときには失敗もあります。任せているので，後でなんでこれはそのときに注意しなかったの，って言うこともありますね。

委員会活動を決める時に，幹部社員やサブリーダーがどういう委員会が必要なのかを経営計画を立てるのと同時進行で考えていくんですね。そうするとこういう委員会が必要でしょうと。大きくは前年とは変わりませんけどね。その中で自分が担当したい委員会の担当リーダーになるんですが，それを話し合って決めてもらうんです。重なったりするとその話し合いの中で，どっちがその委員会に向いているだとかやって決めていくんです。私が決めるんじゃなくて，私は見ていて意見は言いますけど，基本は合議制を採ってるんです。

・「経営理念」で思い当たる人，として名前があがった人物について

（大川）名前が挙がった人を見ると，やっぱりなぁ，と思いました。そのうちの何人かは管理職ではないんですが，彼らを引き上げるのが私の仕事なんだなと。各リーダー達に任せていても，なかなかそういう声はあがってこないので。

私から見て，リーダーシップを発揮しつつある人が選ばれてるんだな，と思いましたね。

・人財の採用についての注意点

（大川）まだ全然できてないんですよ。結局人柄ってすごく大事で，それを見極めるのにまだまだいろいろ注意していかなくちゃいけないな，と。何回も会ったりね。ウチは採用

を始めるのも遅いし，面接も遅いしといろいろ遅いんですけど，1 人にかける面接時間も長いんですよ。その中で社会に対してどう貢献していきたいのか，っていうのをじっくり掘り下げていくっていうことをやってます。これが最近注力してることです。能力っていうより人柄ですかね。

・老舗（長寿企業）の経営の困難性

（大川）ずーっとなかなか変われないっていうところに悩んできたんですが，新しいことをするのが難しかったりとか，社員さんが変化してくれなかったりだとかっていうのがあったんですが，いまは変化してもらうためにはどうしたらいいかっていうのが少しずつ分かってきてるんで，その辺りは悩みとしては無くなりつつあるんですね。いまは資金力かな。

老舗だからといって資金力があるわけではないので，新しいことに取り組むにあたって懐事情もあってなかなか挑戦しにくいっていうのがありますね。周りはそう見てくれないことが多いですが。

・事業承継時の従業員との関係

（大川）私が社長に就任した当時，自分とあと 2〜3 人以外とはほとんど敵対関係にあった状態でしたからね。それは自分の責任もあったんですけれどね。当時は人の気持ちが分からなかったっていうのもありましたね。

・人事考課は，経営理念に対する行動などを評価しているか

（大川）これは入れてますね。評価しています。

・経営者が考える信頼性について

（大川）何事も正直が 1 番ですかね。悪かったことは悪かった，失敗は失敗だったと認めることですかね。悪いことはすみません，よかったらありがとう，当たり前のことをやっぱり繰り返し繰り返しオープンにしていくといいますか，何かあったとき，こういう問題が起きたけど，今後は大丈夫なようにしようと。社員さんと情報を共有するっていうことですね。シニアの人達はできない，分からない，って言わないんですよ。そのことによって組織の運営に支障をきたすことがあるので，そういうことがないように，全員が言える

ような環境にしていきたいなと。それが人間性の理解に繋がって信頼性に繋がっていくような気がするんですけどね。嘘ついたり，見栄張ったりしてもいずれはばれるわけですよ。そういう意味で正直ということですかね。

・従業員が感じるコミュニケーションについて

（大川）スタイルは変えたけれど，コミュニケーション量が増えたと，従業員が認識しているかどうかは分からないですね。

ウチでは朝のレビューミーティングっていってるんですけど，私が発表する前に社員さんが発表して，それに対して他の社員さんがどういう意見を持ったかって全部話してもらってから自分が話すっていうスタイルにしているんですよ。だから，社員さんが私のいる前で話す量はここ何年かで増えています。

・情報共有について

（大川）ウチはできてないっていつも言ってるんですよね。

（柴田）でも，実際には朝礼や委員会活動なんかでいろいろやっていますね。

（大川）もしかしたらできてないってことが，すり込まれているのかな（笑)。

（柴田）大企業と比較すると，中小企業は小さいから風通しはいいでしょっていうステレオタイプな意見を聞くことが多いですが。

（大川）規模関係なく，言葉にして伝えないと伝わらないことは多いと思いますよ。伝えたつもりになってることも多いし。だから，言い続けてる傾向はありますね。私が言い続けてるから，まだまだなんだなぁって思っている人もいるかもしれないですね。

・風通しと業績の公開の関係

（大川）風通しと業績の公開って，企業の評価で指摘されることが多いけど，実情を考えると，私の印象では，社員さんが風通しが良いって言っているのは，社内で何か起きていること，こういうクレームがあった，こういう出来事があったっていうのがちゃんと伝わっているのが風通しがいいっていうことじゃないかな。業績とか会社の経営状態の公開をもって風通しがいい会社って思ってるかどうかは難しいと思います。

今やってることとしては，ドキドキしながら 5 年ぐらい前から決算報告にしてもプロジェクタを使ってやっています。最近は，会社の活動として全員参加型が更に浸透してきたの

で，これまでは，なるべく難しいものをただ易しく伝えるってことをしてたんですが，最近は更に関心が高まってきてるから，総務の担当リーダーとね，私はそれは違うんじゃないかってことが起きてきてるんですよ。どういうことかって言うと，そう言っても伝わらないだろ，どうして易しく，楽しく伝えられないのっていうね。
経理やってる人はロジックを積み重ねて数字で説明するんだけど，そうではなくて，いろいろ紆余曲折があってこうなったよねと。たとえば，新人が入って，損益分岐点売上が彼らが入ったことで今よりこれぐらいがんばらないと業績はトントンにならないんだよね，そういう表現をできるようにしていこうよと。これはお手本見せないとなかなかできないから，そういう部分は社長である私がやるんですけど。
やっぱり，総務・経理担当もその他の部門のリーダーもそういうのができるようになって欲しいなぁって思ってやってるんですよね。

・委員会活動について

（大川）委員会活動はちょっと手応えを感じはじめててね。今年が 4 年目になるのかな。委員長を引き受けた人間の成長が早い。それとリーダーシップを発揮して，それが若い人が伸びるのは分かりやすいんですけど，シニア，50 歳を超えてる人が変わったね，って 30 代の社員さんから言われるんですよ。
今日の朝礼がたまたまそういうレビューだったんですけれど，ビジョン推進委員会っていうのは，2014 年ビジョンに向けて各委員会が単年度制でいろいろ考えながら動いていくんですが，委員長の任期は 1 年なので 4 月になるとがらっと人が変わるわけですよ。4 月，5 月過ぎたところで 6 月の会議をやったんですが，委員長を受けた人，今まで発言しなかった 50 代の男性がちゃんと意見を言うようになってきたんですよ。それを聞いて，30 代の社員さんが彼が 1 番変わったと思います，ってそんな話をしてたんですよね。それでいいことだなぁと。今まで全然変わらなかったのに，そういった変化が出てきたりとかね。
私が感じたのは，今回 4 月，5 月と 2 か月経過して，私はそのディスカッションの中には入らず，オブザーバーになっちゃったんですよ。後ろでパソコン打ってるだけのね。
それで，本当に困ったときだけ声を掛けてねってね。
いま例にあげた 50 代の社員さんは実は,異動が結構多くて,もともとは制作畑に長くいて，その後に営業にいって，私が入社したときはもう営業にいたんですけど，なかなか営業で成績が上がらなくて,古株でいた社員さんから顎で使われるような存在だったんですよね。

キャラクター的にも強いキャラクターではないので，どんどん顎で使われてしまっていたんですよ。成績が上がらなかったし，私も当時，随分いろんなことを言ってしまったんですよ。でも向いていないのにそれをできる人と同じようにやらせるのは間違ってるな，って思って，その後製造部に異動してもらったんですよ。品質に関して関心の高い社員さんだからその分野で活躍してくれれば，と思って。今は印刷で大事な部分の品質チェックを中心にやってもらってるんです。その彼が，品質向上委員会の委員長なんです。異動はたくさんした人ですけど，会社全体から見れば異動することはまずないですよね。

その中で委員会活動で，ちょうど 3 年やったってことは，みんないろんな委員会を経験したっていうことなんです。委員会は全員入りますからね。

委員会活動は以前失敗した経験がありますし，その時はコンサルタントの言われるままにやったら，大失敗しまして，随分お金がかかりましたよ。

やっぱり，みんなの心を 1 つにしていくっていうステップがないとね。その時は整理整頓委員会，ism 作成委員会をつくったんですよ，私が 20 代の時に，コンサルタントに指導してもらいながら。その失敗で気がついたんですけど，やっぱり気持ちが 1 つになっていない状態では上手くいかないですね。いま変わってきたのは，繰り返し繰り返し，自分達も役割があって，主役になれるんだ，っていうそこを理解してきてくれているのかな，と。ですので，まだまだこれからだと思います。

品質向上委員会の委員長もちょうど製薬メーカーの監査が先日あって，その結果が出たんですけれど，それに対する取り組みをしないのか，っていう意見が出たから，それは経営改善会議っていう幹部社員の会議体があるのでそこで検討してもらいます，って返してたんですね。でも，私が期待しているのはそういうことではなくて，折角品質向上委員会があるのだから，そういうことはボトムアップでこういうカタチでやっていくべきだと，逆に経営改善会議に提案して欲しいと。

今はボトムアップを重視してるんですよ。いろんな限界があるので。リーダー達の限界，行動の限界もあるでしょうし，肉体の限界，思考の限界もある。そうなるとみんなすごく動かなくなるんですよ。これが 1 番良くないことなんですが，リーダーのもとにいる部下が思考停止していくんです。これが進んでくると，こっちはこんなにやってるのに，なぜやってくれないんだとリーダーが思い始めるんですね。

以前，某集まりでこんなことが話題になったことがあって，経営者って即効性，即効性っていうじゃないんですか。でもこんな言葉あるかどうかは知りませんけど，遅効性って考

え方ってないですかね。即効性っていうことも重要ですけど，ゆっくりじわじわ効いてくる，そんな場合もあるんじゃないでしょうか。

【営業部・女性 X 氏】

・経営理念について

（女性 X）会社に入社してまず経営理念を見たときに，日本の会社だな，と思いました。前職も印刷会社で，営業を 10 年ほどやっていたんですが，そこでは個人成果主義を強く出されていて，ものづくりに対しての想いをあまり感じられなかったんです。前職は都内でここより大きいですが大手ではなかったです。私のこちらへの転職の決め手となったのは，今の哲郎社長の前の幸枝社長で，女性の印刷会社の社長って聞いたことがなかったので，どれだけ苦労されてるのかなと。経営理念を見たときに，そういった社長の思いがこの中に凝縮されているのかな，と女性として共感を覚えるとこころがありました。
初めはそういった目でいろいろ見ていたんですが，その後哲郎社長に代わって，社会貢献の話が出るようになり，先代のときは人を立て直すっていうところに心力を使われていたのかな，という気はしてました。ここ何年かは人材が安定してきているので，その中でいろいろ自分達がやれることだったりとか，哲郎社長の場合は前々から社会貢献はいろいろやられていた方だったので，そういうのを会社内から見ていて，こんな社会活動なんかもあるのか，と自分なりに考えて。そしてそれを会社の中でどうやって仕事に活かしていけばいいんだろうか，と自分なりに勉強させてもらいながら，自分なりにアレンジをして提案させてもらってやってみたりしています。よければ通りますし，悪ければ却下されますけど。横浜で，あの大川印刷さんね，って言われるのは，そうやって認められてきた結果だと仕事をしながらも感じています。

・入社当時の状況

（女性 X）私は知らなかったです。私はもともと営業をそのまま継続していければよかったんですが，自分の中で営業が人の役に立つっていう風に考えられなかったんですね。夜中まで働いていながら，朝も普通に出社っていう業界ですから。こちらに転職してから，みなさん，早目に仕事をあがるんですよ。早めといっても 8 時，9 時ですけれど，深夜ま

でっていうのは全くなかったんですよ。まず，それにびっくりしました。その後，入社した頃の人達は，割と自分勝手なメンバーが多かったような気がしますが，入社 4〜5 年経った頃に人の入れ替わりがありまして，それが良かったかどうかは分かりませんが，今はこういう風にやりたいっていう社長の提案があってそれを推し進めている感じで，それが会社にとっても良かったような気がしています。それが変わり目だったかなと。
当時哲郎社長は JC（横浜青年会議所：Junior Chamber International Yokohama）で活躍されていたんですが，そこで会った方との出会いがターニングポイントになったと言っていました。私もその方とお会いしてお話ししたことがあるんですが，社会に対してこういう活動の仕方もあるのかな，と。なんか自分の仕事以外のところで，こういう人達もいるんだということに初めて気づかされたというか。

・一般の印刷会社と大川印刷の違い

（女性 X）世間一般の方からすると，印刷会社が本業と全然違うことをやって何の得になるの，とかこういうことをやってどういうところにお金が落ちていくんですか，とよく聞かれるんですが，皆さんが言われてることは分からなくはないですが，もしかしたら私は自分に言い聞かせてるだけなのかもしれませんけど，それをやることによっていろんな人との繋がりができたりだとか，その場ではお金にならないかもしれませんが，その後何年後かに，そういう人達いたよね，って相談に来てくれるかもしれないですし，また，そこから人の繋がりで仕事を依頼したいって思うかもしれないっていうことを考えた時に，これはやって損はないことなんですよ，っていうことを伝えられるかなと。まずは人との繋がりを大切にしたいっていうところが重要なところだと思うんです。

・やっていることの収益への繋がり

（女性 X）私も中にいる身なので，営業の皆さんが帰ってきていろんな話を今日これこれこんなことがあって仕事につながりましたとか，こないだのイベントで知り合った方から連絡をもらいましたとか，そういう話を聞くと繋がってて良かったなと。朝のミーティングだとか，いま facebook で日報を共有しているんですが，仕事になりました，とか，あの大川印刷さんねって言われましたとか，帰ってきて営業の話があったりとか，日報を見るとそういう話が少しずつあるのが分かりますからやってて成果は出てるかなと。他の人にも直接聞いたことはないんですが，昨年 ES 委員会で委員長をさせていただいた時に，ア

ンケートを取ったりしてたんですけど，良かったとか，嬉しいって反応は随分とありました。

・入社した頃と現在の会社の違い

（女性 X）全然変わりましたね。今のほうが当時より良い感じがします。当時と比べると，入りたてだったのでよく分からなかったんですが，いい話は社員間であまり出なくて，当たり前かもしれませんが，愚痴や文句のオンパレードで楽しい話はほとんどなかったような。今は普通に仕事の中でも楽しい話ができたりします。

・暗黙知に対する認識

（女性 X）ありますね。人を見ながら，自分だったらこうするかな，とか。この人がこういういいことをしてるっていうことが分かれば，こうしてみようかなとか。自分で想像しながら取り込んでいます。あとは失敗から学ぶっていうところがありますね。人との接し方だったり，プレゼンの仕方だったり，ちょこちょこ小さいことでは失敗してるので。
あとは人との関わり方とか，人の気持ちを察しながらモノを用意したりとかいうのは心掛けていますね。

・委員会活動について

（女性 X）委員会活動の発足当時から関わっていたんですが，以前は社長が発言すると，みなさん誰も意見を言わなくなってしまってディスカッションにならなかったり，各委員会ごとに会議をしていても，話すのは委員長とリーダーだけとか。ほかの人は寝てるのかどうか分かりませんが，発言してくれなかったりとか。今はこういうことしたいんだけどとか，こういう相談があるんだけどとか言うと，みんなが活発に意見を出してくれて解決に向かいますね。どうしてそう変わったかは分かりませんが，多分個人々々で気づいてたりとか，自分に合う委員会，合わない委員会があると思うんですが，その中で自分達がやりたいって思うことが増えてきたのかもしれないですね。特に製造部は，掃除をするとか，誰々が来るとかいうと，言われなくても朝早くから掃除をしてくれているようです。

・在職年数

（女性 X）2002 年 2 月からですので，11 年ですね。給料は減りましたけど，仕事は楽しい

です。その分自分の知らないことが発見できたりとか，ボランティア活動だったり，そこから仕事を貰えたりとか。仕事しながら楽しい感じです。

・社長とのコミュニケーション

（女性 X）前の会社でもよく話かけられました。いまの社長にもよく声を掛けられます。

1　ヒアリング概要

企　　業　　名：株式会社八雲堂

インタビューイ：廣澤　一雄　氏（代表取締役社長）

インタビュア　：柴田　仁夫

日　　時　　：2013 年 6 月 6 日（木）10:15～12:00

場　　所　　：株式会社八雲堂　社長室

2　ヒアリング内容

・部署名の確認

（廣澤）サービスサポート部，営業部，業務部，総務部の 4 部門ですね。

・各部署の従業員数の確認

（廣澤）いま現在 23 人いるんですけど，アンケートに回答したのが 21 名であれば，2 人ほど回答していませんね。

・会社設立の経緯

（廣澤）今年で設立 90 周年になります。ウチの祖父が島根県の松江で，多分今の中学生か高校生ぐらいのときに一旗揚げようと，横浜に出てきて。で，当時の外国人商人の商社に昼間働いて，夜は夜学に通って，多分それはずっとではないと思いますが，大正半ばぐらいに横浜に来てるんだと思います。で，ある時に独立したんです。そのきっかけは，関東大震災で，これがきっかけで，その当時横浜にいた外国人商人達は関東は危険だってことで，神戸のほうに移住してるんですよね。だから，それで上がいなくなったんじゃないかと。もともと一旗揚げようという心意気があったので，丁度タイミングが合って，これはチャンスだと思って自分で仕事を始めたんじゃないでしょうか。

（柴田）廣澤さんで，八雲堂は何代目になるんでしょうか。

（廣澤）4 代目になります。世代的には 3 代目ですけどね。2 代目が私の父親で，3 代目が叔父，父親の弟でしたけど。創業してからずっと廣澤商店だったんですが，昭和 39 年に有限会社に，昭和 43 年に株式会社にしたんですね。昔は外国人商人が，ガリ版とか，謄写版とかロウ原紙とか鉄筆とか，インクとかを輸入していた輸入業者で，それをそのまま引き継いでやっていましたね。もともとはですから印刷資材の輸入商社でした。簡易印刷や文

房具とか，昔は書籍も一時期やっていたようです。現在の顧客は学校が半分ぐらいで，公立の小・中学校が中心ですね。学校はガリ版が主力のお客様でしたけど，昔は民間の顧客の方が多かったんですよ。それこそ，横浜という土地柄で海運関係の業界とか，企業や労働組合とか，ありとあらゆるところで仕事をしていたようです。それでその後，昭和 40 年代，50 年代になると，複写機メーカーの直販部隊が入ってきて顧客を取られるようになってきて，当社も学校とか他社が参入しにくいユーザーに追いやられてきたって感じでしょうか。学校は 1 度入ってしまうと，なかなか業者を変えるのは難しいですからね。ここ 20 年ぐらいはまた，民間企業とか福祉法人とか新しい顧客が増えてきてはいますけど。

・社長の就任時の年齢と現在の年齢＋何代目か

（廣澤）2002 年に登記上の代表になりましたから，11 年前，45 歳の時ですね。今年で 56 歳になります。社長就任後も最初の 2 年半は前社長が実権を握っていて，営業会議を開くというと出てきていろいろ喋ったりしてましたけど，実際には現場には行かないので，銀行業務とメーカーとの折衝だけしていました。

それ以前は，僕の場合，他の会社に勤める，いわゆる修行をしていなくて，自分が未熟だったせいもあるんですが，就職活動してる最中に父親から，いずれ会社を継ぐんだったら最初からこの会社に入ったほうが近道だから，と言われてそのまま入社したんで，他の会社に勤めたことがないんです。他の会社の経験がないことで以前悩んでた時に，同業のある社長に聞いたことがあるんですね，どっちがいいんですかねって。

他の人からは外に行って修行した方が良かったんじゃないか，なんて言われたこともあったので。でも，実はその人も何処にも行ったことがなくて。外で働くと雇われ人根性がつくから行かないで，パッと入った方がいいんだよ，なんて言われてね。それでそんな考え方もあるんだな，と。今思えば，回り道になったかもしれないけど，外に出ておけば，いろんなことを経験できたと思うこともあります。答えはないことなんですけどね。私が入社した当時は本当にただでさえ人がいなかったときで，私が入って 4 か月ぐらいの時に，ある社員が不正を起こしたので解雇したことがあるんですね。その時，その社員は当時の自分の顧客を連れて自分で当社でやっていた仕事を始めちゃって。だから，その頃は，それを取り返すのに必死で。僕がいなかったから，大変なことになっていたかもしれません。もし残った社員がその出て行った社員についていってしまったら，ウチの会社は空中分解していましたからね。

・経営理念のことばを考えるときに注意したこと

（廣澤）自分に代替わりする前から経営理念は必要だな，と考えていました。先輩社長の話を聞くと，企業というのは 2 人以上になったら公の器であるから，自分のモノではなくなるので勝手なことはできないと。それが強く耳に残っていて。それで後は，前社長の反面教師振りでしょうか。そんなこともあって，経営理念が必要だと考えていたんですね。この経営理念は，僕が 2002 年に最初に考えてから全く変えてないんですよ。それぐらい当時，よく考えて作ったんだと思います。偶然ですが，1 番最初に「地域社会に貢献」があって, まるで横浜型地域貢献企業認定制度のために作ったような経営理念になってますね。地域社会のことは，先ほどの話ではないですが「公の器」っていうことで。後は少し青臭くなりますが，社会の中で活かされてるわけですから，ごく自然な発想じゃないでしょうか。人も，気持ちも，意識も，モノの動きも全部。だからそういう意味で受けた恩は必ず返すと。

・現代表者の経営理念に対する考え方

（廣澤）先代まではウチの会社には経営理念と呼べるものはなかったんですね。本当に朝礼でそういったことを言ったりもなかったですし。細かい行動規範とかはありましたけど。たとえば，車は早く出すだとか，そういった業務に関するルールはね。あとは，朝礼で少しでも多く売上をあげてこい，といった訓示はありましたけど。だからお客様を大事にとか，ステークホルダーに対してどうする的なものはありませんでした。営業マンに対する「べき論」みたいなことはよく話してましたが。

僕が何故経営理念を作りたいと思ったかというと，組織ってどちらかというと理念があってこそ動くものだと考えているんですね。それが大事だと。それの原点は先ほどから出てくる先輩創業社長の言葉，企業とは公の器であるという，そこと，あとはいろんな経営のノウハウ本とか新聞のコラムとかが影響しているんでしょうか。どこで思ったか，何時からとか，本当のきっかけはよくわかりませんが。やっぱり，企業には経営理念が先ずありき，だと思うので，普通の会社のようになりたい，と。

（柴田）廣澤社長は以前ほかの会社で修行されていたわけではないですから，経営理念がなければならないというイメージが実際のところはなかったと思うのですが。

（廣澤）代表になるって決まってからは，まずは経営理念を作って，社員全員の前で宣言

しました。今は何かきっかけがないと話さないですけど，ただ，ちょっとお客様からクレームがあったようなときには，お客様を大事にするのがウチの会社の経営理念だから，とか，大事な話の時には引用して話すことはありますけど。細かく，どうだっていうようなことは，ほとんどないですね。経営理念だけを毎日やっても，実際の毎日の仕事の中では壁を作ったり，高飛車だったりするとダメですからね。

・経営理念を浸透させるにあたり，障壁となるものは何か

（廣澤）自分達がやっている仕事と経営理念とのギャップをどうやって納得させるか，でしょうか。何かちょっとトラブルになったときにこういう考え方でいかないとダメだからと。その大元になっているのが経営理念なんだからという話は，事が起きる度にそういうことと結びつけて話をして徐々にこう，浸透させてきたって感じでしょうか。

（柴田）廣澤社長が就任された頃は先代，先々代の時も含めて経営理念がなかったと伺っていますが，社長より前から働いていた方からすると，なんで急に，前はなかったじゃないか，と。そんなことを思う人はいなかったんでしょうか。

（廣澤）現在の社員の中には，前社長を知っている者は今は 4 名ほどしかおりません。ここ 10 年ぐらいはあまり辞めていませんが，それ以前は結構出たり入ったりと，入れ替わりはあったかもしれません。ですので，そういうことはないと思います。経営理念を従業員に納得させるのが 1 番難しいですね。

・社員の平均在職年数

（廣澤）ここ 10 年で辞めている人は 1，2 人だと思います。営業マンも含めると，12，13 年ぐらいでしょうか。

・自社の考えるステークホルダーの社員への周知方法

（廣澤）まずはお客様を大事にしなさいと。お客様の意向を尊重して，クレームにならないように，先回り先回りで，普通のこと，当たり前のことを当たり前にやろうと。それがお客様の満足度を上げることになるんだと。あとは，取引先も一緒に成長していくという観点で，あまり無理難題を言うのではなく，ギブ・アンド・テイクなんだと。地域については会社の近所の方に路上駐車をするなどして迷惑をかけることもあるから，掃除をやることは当たり前なんだと。

販売会社なんで，大きな案件が取れるとまずは営業マンを褒めるんですが，それを支えているのが，業務部，総務部，サービスサポート部なので，この成果は並んでいる端から端までの全員の力の結晶だと。メーカーから表彰されたのは営業マンだけの力ではなく，それを支えるスタッフの力があってこそだと，そんな話はします。

あと，社員がいいことをしたら，細かいことでも，ありがとう，といって褒めたりしますね。電話でのお客様のクレームを上手に解決したりだとか，上手くいったりしたとか，そんな話を小耳にすると，それをメモしておいて，朝礼で話したりとかもしますね。とにかくあまりけなしたりはしません。たまには言うこともありますけど。

（柴田）廣澤社長はホントに怒りませんね。

（廣澤）そんなことはないですよ。きっと先代の社長を見ていたから，その影響かもしれませんね。廊下ですれ違ったりしたときに，お疲れ様とか，よく声を掛けるようにはしています。それがないとね。結局，こうした細かな従業員とのコミュニケーションを大事にしないといけないかなと。あとは褒めて嫌な気持ちをする人はいませんからね。僕が朝礼で言ったりするとつられて皆も拍手したりとかね。朝礼のほんの 1，2 分を続けているだけですからね。実際には 5，6 分，長くて 10 分ぐらいはやっていますが。前の日にパソコンに次の日に話すことをまとめておいたりとかしています。

朝礼は，皆でディスカッションするというスタイルではなくて，僕の方からどう思うと問いかけることが多いですね。あとほかに何か質問は，と聞いて手を上げた人と話したりとか，そんな感じです。

・ステークホルダーとしての従業員について

（廣澤）従業員も当然ステークホルダーです。企業は人なりですし，ウチの場合は特に人が変わってしまうと，売上がガクッと下がりますしね。先ほど話したように過去にそういったこと，人がまとめて辞めたときがありましたから。営業マンが 3，4 人一遍に辞めたんですよね。これは僕が社長になる前，前社長のときの話です。皆，そういうときは結託するんですよ。そういうのは特に個人の資質が大きいような気はします。こんなことがこれまでに 2 回あって，その後は 10 数年前に 1 人で張り切るエネルギッシュな社員がいましてね。上手く活用できれば良かったんですが。ウチを辞めてからも結構頑張っているみたいです。当時は，他の人間を先導していろいろあって，ちょうどちょっとした不祥事を起こしたことがあったので，話し合いの末，辞めてもらったんですけど，そのときも一緒に 3

人ほど辞めてしまいましたからね。その内の1人は結局戻ってきましたが。それが最後で，それからはそんなことはないですが。そういう意味で，当時からはガラッと組織は変わったと思います。

・社内コミュニケーションの機会・回数・量について

（廣澤）少ないと思いますよ。ちょっとした雑談はするんですよ。人がいればつかまえて，今日はどうだったとか，いろいろ聞いたりするんですけど。そんな時は，いや，別に変わったことはないですけど，なんて言われちゃったりね。たとえば社員が車に商品を積んでいる時とかには，ちょっと手伝ったりしながら話をしたり，営業とは企業へ行くときに同行して，車の中でいろいろ話したりしてますね。よく話す人間は3，4人はいるんですが，彼等以外の人とはなかなか話さないですね。従業員同士は結構話していると思いますよ。ただ好き嫌いはあるみたいです。女性は5人かな。彼女達，今のメンバーは仲がいいと思いますよ。会社としてコミュニケーションは多いか少ないかといったら普通でしょうか。

・社長が従業員に話をするときに気をつけていること

（廣澤）まず褒めること，怒らないことですね。後は，みんなの前では愚痴を言ったり怒らないようにはしています。今はメールという便利なものもありますし。過去の飲み会でいろいろ従業員から言われたことがあって，当時は若かったこともあって，まともに返事を返していたこともあったんですが，やっぱり，それはまずいな，と。その後は自分なりに対応して，従業員が何か話したいことがあれば言うだけ言わせておいて，その後で，今日はいいことを言ってくれたと，最後に言うと，彼等は「あれっ」って顔をするんですよ。そういうことが何回かあって，学んできましたね。時間，歴史ですかね。

・マニュアルとマニュアル化できない業務知識について

（廣澤）マニュアル化できない業務には都度対応していますね。都度のコミュニケーションでの対応です。総務部はそういうのは上手くできていると思うんですが，営業部は何かあったときは一斉メールで送ったりファイルサーバで共有したりして対応しています。こういうのは当社は遅れているかもしれません。

後は僕のやってきたことを見てやって欲しい，いわゆる背中を見て学んで欲しい，というのはありますね。たとえば電話の話し方1つとっても，言い回しとか，いいものであれば

どんどん真似して取り入れていって欲しいです。ウチにはマニュアルがほとんどないので，営業などは自分達の経験をベースに仕事をしているようなものです。ですから，人のやっているいいことを自分の中に取り込んでいく，たとえば名刺の出し方やお辞儀の仕方なんかを，僕なり，専務なり，管理職なりからキチッと見て学んで欲しいですね。

・社長の会議・委員会等への出席について／社長以外に会議・委員会を掛け持ちする人の存在

（廣澤）社内の会議は出席しますね。他の予定が入ってしまい出席できないこともありますが。会議にはほぼ必ず専務と 2 人で出席しています。

・「経営理念」で思い当たる人，として名前があがった人物について

（廣澤）名前が挙がっているのは，だいたい課長，係長といった管理職が多いですね。随分たくさん挙がってますね。役職についていない人も 3 名ほどいます。役職外の人は意外な人もいますね。

・人材の採用についての注意点

（廣澤）やっぱり，人材の適性を考えますね。ウチのような小さな会社には次から次へと人が来るわけではないので。人間性も見ますし，その人間がウチの会社にきて，水に合うかどうか，ですかね。たとえば当社の総務部でいえば，真面目でもあまりおとなしすぎる人はちょっと合わないかな，と。ウチの会社の文化に本人の性格が合いそうな人ってことでしょうか。たった 30 分ぐらいの面接でそういったことは分からないんですけどね。こればっかりはね，実際に働いてもらわないと分からないですよ。実務を丸 1 日やってもらえば多分もっと分かることは多いと思うんですけどね。たとえば飲み込みが早いか遅いかとかね。個人差はかなりありますから。あと，資格を沢山もってるからといって使えるか，というとそうでもないですからね。資格だけじゃね，分からないですよ。

・老舗（長寿企業）の経営の困難性

（廣澤）社長に就任する以前，ある方から言われたことがあったんですが，創業社長と比べれば，後を継ぐ者は，売上を 2 倍，3 倍にしてやっと創業社長と同じぐらいの苦労なんだよ，と。これを言った方も創業社長でしたがね。確かに創業者と比べたら，10 倍ぐらい

やらないとな，とは思うんですけれど，それはバブルの頃でしたし，そう言った彼もその後，会社を潰してしまいましたからね。だから，数字，売上を追いかけるだけじゃなくて，なんだろう，続いてる，継続していくことも大事かな，と。同業者の中には，後を継いで，社長になったんだけれど，結局その後バンザイして，投げ出した人を 2 人ほど知ってますしね。後から聞くと，本人は一所懸命やろうとしていろいろやったり言ったりしたんだけれど，それが従業員には受け入れてもらえず，無言のプレッシャーになってねって。結局，社内にとんでもないほどの摩擦，亀裂を生んで，会社に居づらくなって自分から辞めて出て行ったと。

・事業承継時の社員との関係

（廣澤）正直，入社して 30 数年ですけど，最初の 10 年の苦労に比べたら，いまは天国にいるような感じですね。最初の 10 年は，前社長が，その前の社長，私の父ですね，と比べて，評判が芳しくなくて。前社長は上から高圧的にモノを言って，そのくせ，自分は普段何をやっているのか分からないといった感じでしたから。そういうのをずっと耳にしてましたからね。そういう会社への不満は全部僕のところにきたわけですよ。普通の会社だったら，営業であれば売上が上がれば評価されるじゃないですか。違いましたからね。あちこちで足を引っ張られたというか。でも，まぁ，自分にもっと人間力があれば上手くいったんでしょうけど。あの頃の苦労に比べたら，いまは精神的にとても楽に感じます。逆に言えば，その頃のノウハウの蓄積というか，自然に社員に対応できるというか。今は決して無理してないですからね。腰が低いとか，気を遣いすぎだとか，周りからは見られることもありますけど。同族会社だからといって会社が長く続くわけではないですし，辞めようと思ったことも昔は何度もありましたよ。
事業を継続していくためには，安売りしかできない，それでやっていくしかなくなると，もう経営は厳しいかなと思います。ウチの場合は，販売だけでなく事務機のメンテナンスもやっているので売上を確保できています。これをやっていなかったら，ただ売るだけでしたら，ウチの会社も危なかったかもしれません。
業界の話をすると，今コピー機の利用コストってどんどん下がってますよね。あと，少子化で学校の数が減っている，そんなことがありますから，何もしないと売上はどんどん減っていってしまうんですね。だから新しい顧客を開拓したり，今のお客様にももう少し違うものを売っていったりしていかないと，といつも思っています。

30 年前，40 年前を思い出すと，コピー機を数台売れば，海外旅行に御招待，なんて時代もありましたし，多かれ少なかれ他の業界も似たようなものだったでしょうし，今と比べると隔世の観がありますね。競争が本当に激しくなってます。

・人事考課は，経営理念に対する行動などを評価しているか

（廣澤）結果的にそうなっていますかね。お客様からクレームが多い人はやっぱり突き詰めていくと，お客様を大切にしてないからだ，と見てしまいますね。

・経営者が考える信頼性について

（廣澤）100 万回の言葉よりも行動で示して，信用の創造を積み重ねていくしかないんじゃないでしょうか。これはもうお客様との間もそうですし。積み重ねが信用の創造だと。たとえば，売上がどんどん上がっていくっていうのもそうでしょうけど，当たり前のことを当たり前にきちっとやる，お客様が困っていることをパッと解決してあげる，たとえば修理だとか，機械を綺麗にしてあげるだとか，設定を直してあげるだとか。当たり前のことでも，そういうのが信用の創造になっていくんではないでしょうかね。これは目に見えませんし，そういったことがまた次に繋がっていくってことではないでしょうか。

・従業員の経営理念の理解

（廣澤）従業員の理解度はあまりないんじゃないかと考えています。ISO に携わった人や財団によく訪問している営業部の人なんかは，自分なりに考えていると思うんですけど。それこそ，ビールの泡と中身ぐらい違うような感じでしょうか。

1　ヒアリング概要

企　　業　　名：石井造園株式会社

インタビューイ：石井　直樹　氏（代表取締役），男性Y氏（営業部・30代男性）

インタビュア　：柴田　仁夫

日　　時　　：2013年6月4日（火）15:00～17:00

場　　所　　：石井造園株式会社　社長室

2　ヒアリング内容

・部署名の確認／各部署の従業員数の確認

（石井）工事部，造園部，総務部，経理部，営業部で，工事部が1番社員が多いですね。ただ，アンケートをした後で人が辞めたので，部門の人員のバランスは変わってきています。

（柴田）貴社の従業員は若い方が多いようですが。

（石井）理由は，年配の人が入ってこないんです。父と一緒に仕事をしていた人達は，皆退職しましたし，その入れ替えで若くなっているという感じでしょうか。社歴の長い人がいないのはそういう事情です。業界の特性なのかもしれませんが，年齢がきたから辞めるっていうよりは，仕事を覚えて1人でできるようになると，それはだいたい10年ぐらいでしょうかね，辞めるっていう感じですね。で辞めた後も近所にいるんですよ。で，ウチの会社から出した仕事をやってくれてる場合も多いです。仕事の進め方としては，これが業界的に普通ってことではないので，ウチが少し特殊かもしれませんが。

ある社員の場合ですけど，退職する時期，したい時期を社員の方から1年半ぐらい前から示唆するんですよ，お互い納得できるように。僕も辞めれるような状態を作りますから，社長も覚悟しておいてくださいってね。1 年半かけて体制を整えていくんですよ。その期間に退職金を用意します。勤続年数の長さによって変わってきますがね。こちらと上手く関係ができていて退職する社員は，最後の日まで仕事をちゃんとやってくれます。よく大きな会社で最後の月は有休を消化して辞めるから，ほとんど出社しないって話を聞きますが，ウチみたいな小さな会社ではそんなことはないですね。

・会社設立の経緯

（石井）僕の家っていうのは古いだけは古くてね，僕で13代目になります。造園屋として

は 2 代目なんですけど，この辺りのことを笠間って言うんですが，この辺りが笠間って言うようになった時に 24 件しか家がなかったですが，そのうちの 1 件です。地主ではなかったですけどね。親父は高校は農業高校に行っていて，高校に入る前は当然農業をやるつもりで行ってたんですけど，これからは農業じゃなくて畜産だな，って思ったらしくて，そんなことを考えて高校生活を過ごしていたら，いつの間には，このあたりも町がバーっと出来始めて，それで百姓とか，農業とか，畜産なんかっていう時代じゃなくて，もっともっと違う波が来てるんじゃないか, って感じて, いったんサラリーマンになったんですよ，ウチの親父は。近所の会社に勤めたんですけどね。それから，土地も持っているから，その土地のことも含めて，少しそういうのを活用して商売を始めなくちゃいけないってことで，僕が生まれた年に石井園芸という鉢物とかシクラメンとかそういうモノや観葉植物なんかを室内で飾れるように，やり始めたんですね，当時はそういった商売をやってるところはほとんどありませんでしたから，先駆けだったんですね。

そこから始めて 47 期ってことです。

先代，僕の父がこの商売を始めたんですが，祖父は実は職業軍人でして，この辺りでは有名だった大尉までやった人でした。だからずっと農業をやっていたわけではなくて戦争が終わって，また農業に戻ったんですね。

住んでいたのはずっとこの地域で，400 年間動いてないですね。ネットでも公開したんですが，150 年前に神奈川奉行所から，各地域の地主に手紙が来て，それはイギリス人，アメリカ人がこれから来るから，彼らに失礼のないように，どういう対応しなくちゃいけないかっていう説明書で，それをその地域で読み合わせをして，相分かりました，ついては１月，５月，９月に村々の者を集めて，読み聞かせ勉強会を開催しますっていうのを書いて送った，その手紙の写しがあるんですよ。

話を戻しますと, いまは鉢植えモノはやってなくて, 昭和 53 年に有限会社石井造園を設立するわけですが，そのときに造園工事をやっていこうということになったようです。どこかで修行したとかいうわけではなくて，見よう見真似で造園の仕事を始めたようです。

ちょうどその頃にこの辺りにダーッと造成されていって，そこでお庭を作りませんかって行って営業をして今に至っています。ですから，お客様の中には，当時からのお客様もたくさんいらっしゃいますよ。昨日も 45 年程前からお付き合いがあるお客様のところで仕事をしてきましたから。

・社長の就任時の年齢と現在の年齢＋何代目か

（石井）僕が社長になったのは 39 歳の時で，今は 47 歳です。丙午の 3 月です。社長になって意識は変わりましたよ。でも社長になる前の 3 年間って親父の体調があまりよくなくて，実際に切り盛りしていたのは僕っていう時期がありましたけど。あと，僕は 20 歳から 25 歳までは杉並区の同じ同業者の会社で，バブル絶頂期に公共工事とマンション工事の修行をしてましたね。

・経営理念のことばを考えるときに注意したこと

（石井）今，経営理念として明示しているものは，どこにでもありそうな感じになってますけど，ISO を取るときに考えたもので，やっぱりお客様だよな，っていうのと，あと JC（横浜青年会議所：Junior Chamber International Yokohama）で社会性について学んでましたから，それが入っていればいいんじゃないかな，と思って。だから少し綺麗すぎるかもしれませんし，少し僕らしくないかもしれません。

これを作ったあと，当社は CSR 報告書を発行してるんですが，見出しを考えている時に，ふと経営理念を考えていて，なんか少し違うかなと思ったことがあって。だから，実際には，こちら（「幸福を共有できる企業を目指して」）のほうが僕自身に近いし，本当の経営理念かなと。

毎年 CSR 報告書を書いていて，後半部分は業務の話が中心なので 1 年間にやってきたことを書くだけですからそれほど変わらないんですが，前半部分は自分の思いを伝えるので，毎回気合いが入っています。で，1 面の同じところに経営理念を入れてる部分がありますから，文章を考える度に，目に入ってくるので，毎年見直してることになるんですよ。ある意味振り返りになってますね。

・現代表者の経営理念に対する考え方

（石井）経営理念はなくてもいい，っていう人もいますが，僕はあった方がいいと思います。自分の考えを分かりやすく伝えたり，進化させたりしていく上で，あと，何かアクションを起こしていく上で，そういったことも同じ意味合いだよね，っていうような，考える尺度の大本になるものが経営理念じゃないんでしょうか。

たとえば，僕の中では造園に対する定義があって，造園ってどういう仕事って訊かれた時に，僕がどういう風に答えるかというと，インテリアに対するエクステリア，インドアに

対するエクステリア，アウトドアに対するエクステリアで，玄関のドアを出るとすべてを取り巻く環境は，我々造園屋のフィールドであり世界であり，範疇である。それが美しくない時，それを美しくすることが僕の造園の仕事だ，とね。
だから,前にお話したことがあるかもしれませんが,落書き消しもその範疇に入るんです。落書き消しは緑を扱ってないでしょ。造園業だから本来は緑を扱うのが中心となるんでしょうけど，一歩表に出たところを美しくするのが造園屋の仕事と定義しているから，落書き消しの溶剤の販売も造園屋の仕事に入るんですよ。
それから，タイルビューティっていう，タイルの水垢を綺麗にする溶剤があるんですが，それも売りますよって言ってるんです。そうすると，おたくは何屋なのって訊かれるんですが，もちろん，造園屋ですって答えるんですけどね。こんな感じで自分の中に動機付けがしっかりあるんです。
（柴田）なぜそのような発想をお持ちになったんですか。
（石井）それは，落書き消しの溶剤を売らないか，って言われた頃ですかね。最初は売らない，って言ったんですけど，この溶剤はホントによく落ちたんで，売ってみようかなって，再考したんですね，ちょうど。世の中の人が喜ぶかもって。そんなことを思ってたところに，そこにあるお母さんから泣きながら電話があって，家の塀に娘のことで卑猥な落書きをされてしまって困ってるんですけど，なんとかならないでしょうかって。そういうことなら一刻も早く消してあげなきゃ可哀想だと思って。それで小田原まで消しに行ってあげたんですよ。そんなことがあって，さっきのようなことを考えたんですよね。できれば緑や植栽とかを中心にやっていくのがいいんだろうけど，これは確実に僕が扱うべき造園資材だなって，言い聞かせることができたんですよね，自分に。それで，よしやろう，ってことで。結局こう考えることができて，仕事の範囲が広がったんですけどね。

・経営理念を浸透させるにあたり，障壁となるものは何か

（石井）なんでしょう，己の怠慢さだけじゃないでしょうかね。だって，僕が社員に言ったことって，社員からすれば絶対じゃないですか。そういうことも込みでコミュニケーションですからね。朝夕，顔を合わせないとか，朝は確実に顔を合わせますけど，夕方は顔を合わせない日があると，みんな若いし社員の仕事の結果を見てあげられないじゃないですか。みんな仕事の後って自分がやってきたことの結果を見てもらいたいって思ってると思うんですよね。やってなければ，社長に見透かされると思うだろうし。そういうところ

なんじゃないでしょうかね。こういうことを続けていれば，もっとよくなるんじゃないかって思ってます。今日は，がんばったね，そんなに汚して。奥さんも喜ぶよ，そんだけ汚して帰ってくればってね。その一言だと思うんですよ。今日はがんばったね，汗の上に埃（誇り）が乗っている状態ががんばった証拠だよ，とかね。そういうのを言ってあげられない日が何日かはあるので，やっぱり。

・社員の平均在職年数

（石井）だいたい 10 年ぐらいでしょうかね，業界的にそんな感じだと思います。ホントは会社にしがみついている人がいてもいいと思ってもいるんですが，そういった人材がいないんですよね，今のところ。一番年上の社員もまだ 3 年目ですしね，実は。彼は昔からよく知っているんですけど，その前の会社がつまらなくなってしまったらしくて。ある日，ボーッとした顔をしてたから，会社を辞める気にでもなったのか，なんて訊いたら，えぇなんて答えるわけですよ。話を聞くと，社長のところのホームページを見たら地域のことでいろんなことをやってるな，なんて思って，っていうんです。近所の会社だし，内心そんなことを言われても困るな，なんて思ってたんですけど，そういうことなら話を聞こうかってことになって。最初は，彼が前いた会社も同じ業界でしたから，この業界はそんなもんじゃないの，って愚痴だけ聞いてあげようと思ってたんです。話を聞くとこれがまた，CSR って地域と関わってるんですよね，なんて言うんです。だから，そういうことやりたいのって訊くと，えぇって言うわけです。だから採用したんです。いま CSR を担当している副担当者もそうですよ。ウチは営業を募集してないのに，僕，営業で物販しかできませんけど，なんかできませんかね，なんて最初来たんですよ。だからなんでウチに来たの，って訊くと，石井造園はなんか CSR やってて楽しそうだからっていうわけですよ。だから彼も結局採用しちゃいましたね。もともと営業募集してないのにね。ほかにも今の従業員には似たような感じで採用した人が何人かいますよ。
結局 CSR をやっていて，幸せを共有するなんて言ってるわけで，それに共感して来られた人は無碍にはできないですね。

・自社の考えるステークホルダーの社員への周知方法

（石井）特に何かするっていうことはなく，普通に話してますかね。あとウチの場合は，何かやるときには必ず CSR 計画書っていうのを従業員が書くんですよ。これがどんな人で

も書けるように工夫してあるんです。

CSR 計画書の内容を書くとき，そのステークホルダーを書かなきゃいけないんですが，そこには，誰の役に立っているか，誰が喜ぶか，と書いてあるんですね。単にステークホルダーって言ってもなかなか理解できないですから，書式にこんな風に書いてあれば誰でも分かると思いますよ。計画についても，いつ，どこで，だれが，何を，どのようになんて予め書いてあるので，従業員も分かりやすいと思います。たとえば，ステークホルダーっていっても，なかなか理解してませんから，「この仕事をやることで役に立つ人・喜ぶ人」なんて，かみ砕いてます。分かりやすくに加えて，考えさせやすくする工夫，そしてそれをアウトプットしやすい工夫をしていますね。

・ステークホルダーとしての従業員について

（石井）もちろん一番大切なステークホルダーですよ。毎年 CSR 目標というのを定めてるんですが，平成 25 年度の CSR 目標のトップが，社員研修旅行に行く！ですからね。CSR 目標の第 1 番目の対象は従業員ですから。まずは従業員の満足度を高めていかないと，と考えています。

あと，従業員と労働契約を結ぶときに，こんな話をしています。労使の関係は決してフラットではないと。何故なら会社の方がちょっと偉いんだと。それはみなさんに次の 2 つを与えるからだと。1 つはやりがいのある仕事の提供，もう 1 つは遅延なく公平な利益の分配だと。その対価として，みなさんは，1 つ，真摯に汗で返してください。そう言って雇用契約を結ぶようにしています。それを毎月，給料明細を渡すときにも繰り返しています。実際の給料は銀行振り込みですけどね。その時に今月，会社はやりがいのある仕事を提供していましたか，って訊くんです。従業員は，まぁ，そうですね，程度の返事なんですけど，そんなことの積み重ねですかね。遅延なく公平な利益の分配については，同じように残業代や税金を確認してから，明細を渡しているんです。これの積み重ねです。毎月の儀式ですね。年に 1 回ぐらいできないときもありますけど，1 人ずつ呼んでやってますね。従業員によっては，この時に，仕事に対する割り振りの不満をいう人もいますけどね。こんなカタチで従業員と個別に月に 1 回は親密なコミュニケーションする機会を持っていますね。

・社内コミュニケーションの機会・回数・量について

（石井）毎週月曜日にみんなで掃除をして，その後に倫理的行動規範を月に 1 回発表してますね。あと ISO 会議は第 1 水曜日の夜にお弁当つきでやっています。CSR については ISO 会議をやるときに，少しやるぐらいですかね。

あと変わったやり方としては，僕が外部の人に呼ばれて何かお手伝いや講演をする時なんかは，必ず社員を連れていくようにしています。それで僕が社外でどういう風に見られているか分かりますから。実際の僕はたいしたことはなくても，そうした場では，いつもお世話になってますなんて，周りから言われているのを見ると，彼らも意識が変わってくるんですよ。

たとえば，一緒に行ったりすると，あの石井造園さんの社員なんですね，なんて言われることもあるので，傍から見てると，それはそれで変な気持ちになりますが。

・社長が従業員に話をするときに気をつけていること

（石井）痛いところを突かないってことでしょうか。たとえば本人が気にしている欠点を言わないとかですね。以前，ある社員に対し冗談のつもりで話をしたら，その社員が不機嫌になって。それ以来仕事に関係ないことを話す時でもこういったことは言わないようにと気をつけるようにしています。人によって気にしているところが違うので難しいですが。

・マニュアルとマニュアル化できない業務知識について

（石井）安全の標準作業手順書と品質の標準作業手順書っていうのがあるんですが，役所用の施工計画書に入れなければいけないのは安全の標準作業手順書だけなんですよ。今，安全と品質を統合した作業手順書にしようと取り組んでいて，いま現在で 8 割くらいの完成度ですかね。標準作業の手続きの中で，特に安全部分で気をつけなければいけないところ，それを品質的な観点からもやらなければいけないところを統合しながらやっている最中です。

あと，当社で扱っている商品は植物という生きたモノですから，OJT による教育だけだと不確かなものになってしまい，どうしてもダメなんですよ。OJT においても確かな基準を何か用意していないといけないとは思っています。OJT ではやはり不確かです。僕が考える OJT っていうのは，人が何かをやっているのを見て覚えなさいってことで，特定の誰かが新人に付くわけではないんですよ。

・社長の会議・委員会等への出席について／社長以外に会議・委員会を掛け持ちする人の存在

（石井）僕は社内の会議や委員会にはほとんど出ていますね。逆に言うと，僕の都合に合わせて会議や委員会の日程を調整してもらっています。ウチの場合は小さな会社ですから，ほぼ全員で何事も打ち合わせをするので，会議や委員会の掛け持ちっていっても全員ですかね。今週 1 週間でどうしても社長に伝えたいことがある場合は，月曜日の朝礼の後に数人で打ち合わせすることはありますけど。それぐらいでしょうか。

・「経営理念」で思い当たる人，として名前があがった人物について

（石井）従業員のほかに，妻が入っていましたね。妻の存在は大きいですね。社員の心を掴むのがとても上手いと思います。たとえば従業員がお腹が減ってるだろうな，っていうときに，手作りのドーナツなんかを差し入れするんですよ，いつも仕事をしっかりやってくれてありがとう，なんて言いながらね。
親父の名前もあがってますけど，親父の影響がどの当たりに出てるのかは，僕にはよく分からないです。入って 1 年目の社員も名前が挙がってますし，従業員がどんなところを見てるのか，よく分からないですね。

・人材の採用についての注意点

（石井）人を見るってことなんでしょうけど，やっぱり CSR に興味がある人の方が採用しやすいですね。その方が多様性のある幸せの価値観の中でも，地域性を重視しているウチのような会社の場合は方向性が定まりやすいと思うので，採用しやすいのかもしれません。本来の造園業をきっちりやりたいっていう人が求人で申し込んできても，ウチの方向性が理解できないと，この会社は何をやってるんだろうって思われてしまい，難しいかもしれません。以前求人したときに，いいな，と思った人がいたんですけど，ウチの会社の方向性とは合わないかな，と思ってご遠慮したことがありましたね。

・老舗（長寿企業）の経営の困難性／事業承継時の社員との関係

（石井）長く経営してる会社だから大変だっていうことは，あまり感じたことはないですね。気にしたこともないです。知り合いの会社なんかも長いところは大変なのかな。
長くやっていて大変なのは事業承継など，経営者の引継ぎ時なんでしょうが，ウチの場合

は，事業承継もとてもスムーズだったと言っていいんじゃないでしょうか，だからやりやすかったですね。
（柴田）そういえば，石井社長から，事業承継のときの話を伺ったことはありませんね。
（石井）僕がやりやすかったのは，恐らく親父が僕に仕事を継がせる前に，地域の誰もが認める職人，当時親父の右腕だったウチにいた職人を，3年かけて独立させたからですね。それってなかなかできないことだと今は思います。同じことが自分にできるかっていうと難しいかなと。後顧の憂いを絶つという意味ではすごい決断ですね。
僕は25歳でこの会社に入って，27歳で結婚するんですけど，お前は横浜に顔が利かないから，横浜のJCに入って，そこは地元の人達じゃなく2代目の若い人が多いからいろいろ教えてもらってきなさい，って当時親父に言われたんですね。結局JCでは随分時間とお金を使って，やり過ぎなくらいいろんなことをやりましたね。それで40歳前の39歳のときに，あと1年でJCも終わりなので最後までやりたいって言ったら，絶対40歳前に社長に成らなきゃダメだと言われて。それで40歳前の39歳のときに社長に就任したんです。親父は僕が社長に就任した後は，経営には一切口を出してきませんね。親父がCSRのこと，分かってるとは思えないんですよ。知り合いから息子さん偉いねぇ，地元や地域であんなことやこんなことをやっていて，なんて地域の町内会の偉い人から言われると，僕に，お前，ボランティアなんかに精を出してるんじゃなく，しっかり利益を出していかないとダメじゃないかと，そんな感じで言われてますよ。そういう時は結果が勝負なので，決算書を見てくださいって言うんですけどね。

・人事考課は，経営理念に対する行動などを評価しているか

（石井）そうですね。評価する際には必ず考慮しています。

・経営者が考える信頼性について

（石井）真摯さ，っていうか，ひたむきさ，でしょうかね。信頼ってどうやって得ていくかっていうと，ひたむきにやっているってことでしょうか。僕はひたむきにやっている人を信頼してますしね。真摯さっていうのが信頼につながっているかな。映画俳優でいうと高倉健，映画でいうと「幸福の黄色いハンカチ」なんかが僕の真摯さに対するイメージですかね。

【CSR サブリーダー・男性 Y 氏】

・石井造園について感じていること

（男性 Y）風通しがいい会社だと思います。たとえば，社員同志，同僚の中で小言が出るってことがないんです。普通は人数が多かろうが，少なかろうが，こういったことは必ずあると思ってたんですけど。たとえば派閥があったりとかね，そういうのが一切ないですね。裏で誰かの悪口を言ったりすることはなく，直接みんなで話をしていますね。

これはみんながいい距離間を保っているからなのかもしれません。皆車で通勤してるんですが，結婚して小さいお子さんがいる方とかもいますし，誰かと誰かがすごく仲がよくてプライベートでもよく一緒に遊んでるっていうのがないからなのかもしれません。大人の関係でいい距離間を保っているんですよ。社員同士で飲みに行くこともありますが，頻繁にはないですね。行くときは会社主催でって感じがほとんどです。奥さんが妊娠されてたり，お子さんが小さかったりで，早く帰りたい人が多いのかもしれません。

・従業員の住まいについて

（男性 Y）会社の近辺の人が多いですかね。1 人東京在住で，みんな神奈川県です。栄区の人は 2 人だったかな，横須賀市，藤沢市，鎌倉市もいるし。車で 1 時間圏内って感じでしょうか。

・社長の人柄について

（男性 Y）社長らしくないですけど，いいと思います。あんまり，社長，って感じでツンツンしていないですね。僕，ここで 3 社目なんですけど，社長や経営者って，従業員と距離を置こうって考えている人が多いような気がするんですね。ウチの社長は逆で，どんどん社員に近づいてくるんですよ，だから逆に社員が退いて行くっていうか（笑）。そんな珍しい感じですね。

・以前の勤務先の規模

（男性 Y）どちらもここより小さいですね。だいたい 3～4 名でしょうか。社長の方から，従業員に寄ってくるって感じは全くなかったですね。

・仕事の中からの学習について

（男性 Y）私は正直，現場仕事ではなく，営業の仕事なのでよく分からないです。ただ，教えてもらえない仕事をどうやって覚えていっているか，っていうと，基本的には過去の同じような事例を探すことから始めます。過去の伝票やデータとかから調べて，それプラス，実際にやる仕事に対して，本やネットなんかで調べた上でこれでいいですか，っていうカタチで，他の人に確認するようにしています。下調べしないでいきなり他の人に聞いても，こういう小さい会社ですと何を聞きたいのか分からない，ってことも多いですから。そんな風にやっています。声を掛けづらい時なんかもありますけど，僕は割とストレートに聞くことが多いです。一応聞く前に，ちょっといいですか，って伺いは立てますけど。今は困るって言われたら，じゃ何時だったらいいですかって，確認しています。なんでかって言うと，上司や社長の機嫌よりもお客様の方が大切だと思っているので。

・人の行動からの学習

（男性 Y）私はもともと植物を扱うような仕事を経験したことはないので，お客様から予め指示されたようなことは調べていきますが，そうでないときは，現場の人間をお客様先に連れて行って，彼らがお客様に話していることを，横でメモを取るなんかして覚えています。それを他の客先で使うってことはよくありますが。感覚的なモノとかって，調べても調べられないですしね。

・経営理念について

（男性 Y）暗唱できないですよ（笑）。あんまり経営理念について考えたことってないですね。経営理念って従わなければならないものだって感覚が強くて。僕にとっては当社の経営理念は最終目標って感じです。

1　ヒアリング概要

企　　業　　名：株式会社エンタープライズサービス

インタビューイ：藤原　久子　氏（代表取締役），女性Z氏（リーダー・50代女性）

インタビュア　：柴田　仁夫

日　　時　：2013年5月28日（火）15:00～17:30

場　　所　：株式会社エンタープライズサービス　会議室

2　ヒアリング内容

・部署名の確認／各部署の従業員数の確認

（藤原）部署というのはないですが，ただ，一班，二班，三班という分け方はしていますね。各班を更に担当別に分けていまして，各班には班長がいます。

（柴田）アンケートで部署を尋ねていたためか,「班」に言及している人はいませんでした。

（藤原）座っている場所が班ごとになっており，互いに助け合って仕事を進めています。

（柴田）明確に部署となっていないので，専業主婦が長かった方からすると「組織」という意識は少ないのかもしれません。

（藤原）外部からはその様に感じるかも知れませんね。ただ，個人々々が担当を持って仕事をしており，委員会もあります。たとえば，総務・厚生・管理・コンピュータ・業務改善・水先人委員などがあり，それぞれが役割を分担をしています。入社しますと就業規則，組織図，経営理念，関与先並びに従業員住所録，その他緊急連絡網など，全てを1冊のファイルに纏めて手渡しています。特に経営理念は覚える，覚えないは各自に任せていますが，新年の時には必ず話題にするようにしています。また，日頃の仕事を通じて，折りに触れ，社会の一員としてのあるべき姿や，想いについても話し合うことがあります。顧客第一主義や社会貢献をすることの大切さについては，良いことは分かっていても実行するには困難が伴うということで賛否両論あり，立場の違いを感じることがあるのも事実です。

・会社設立の経緯について

（藤原）結婚して以前勤めていた会社を退職し，その後20年間の専業主婦を経て最初に社会復帰したのが，会計事務所です。最初の2年ぐらいは，私自身の力を少しでもつけていく時期だと思っていましたから，夜間の学校に1年3か月程通っていました。夫や子供達の協力があってこそ，また互いの信頼や絆があって，今日があると家族に感謝しています。

5 年ほど働き，45 歳の時に独立したのですが，独立の前に偉そうにも感じたのは，1 人のお客様にもう少し優しく向き合って，多方面から見てあげることができれば何かが変わるのではないかしら，ということです。ただそれだけの気持ちでしたら起業しようなどとは決して思わなかったはずですが，当時，私が担当させていただいていた 3 人のお客様から時を同じくして，あなた独立しなさいよ，そうしたら僕は必ず応援するよ，って言われたんですね。それってどういう意味ですかと尋ねてみますと，一生懸命自分のところの経理をやってくれた方は何人かいるけれど，あなたのようなやり方をしてくれたところはなかったよ，応援するから記帳会社を設立すればいいんじゃないの，と言って背中を押して下さり，その気になったのです。

私は税理士の資格を持っていませんので，当然のことながら署名はできませんし，税務申告もしてはいけませんから，その前の決算までしかできません。ただ決算までやるということは，実際には全てを踏まえての経理処理になります。今は会計ソフトも整っていますから，以前ならばみんなで真夜中までかかって計算していたようなものでも，随分早く処理できるようになっています。顧客第一主義から顧客の感動を目指し，お客様の立場に立ってお客様側の視点で処理するようにしています。ですから，記帳をやらせていただいていると同時に，お客様にどのようにして差し上げたら喜んで頂けるのか，そこにはおもてなしの心も必要になりますから，その為の人材育成は重要だと思っています。

・社長の就任時の年齢と現在の年齢＋何代目か

（藤原）就任時は 45 歳で，現在は 70 歳になりました（古希)。私は，初代ですが，ただ今，息子に事業承継中です。

・経営理念のことばを考えるときに注意したこと

（藤原）言葉の言い回しとか，自分の想いをどう表現したら良いのか，文才がないため，実のところ大変苦労しました。最後まで悩んで，私なりに経営に関する心得として決定しました。基本的には人間尊重の精神がベースにあって，社内の隅々にまで浸透させたいとの願いが込められています。顧客第一主義と企業は人なりを両立させたいと考えて作ったメッセージです。

・現代表者の経営理念に対する考え方

（藤原）当社の経営理念は少し難しいですかね。こうでもありたいし，こうでもあってほしいといろいろ詰め込みすぎて，少し欲張っているのかもしれませんね。
仕事の進め方も，普通は1つの仕事を終えてから次の仕事へと進めていきますよね。それが，私の場合は，初めの仕事をしながら，次の仕事，時にはその次の仕事まで，同時に 2〜3 件ぐらいの仕事を並行して同時進行でいろんなことをやりながら，最後のゴール地点で各々を完成させるんです。こんな風にして仕事を進めていて良いと思うことは，いろんな角度からものを見れるということですね。常にお客様の立場に立って物事を考えたとき，お客様に寄り添うように考えてあげて欲しいと思っています。現場でお客様を支援している当社の従業員には人間尊重の精神を基として創意工夫を重ね，誰からも愛される人間になりたいですね，と伝えています。人材は宝物で，本当に企業は人なりですね。その一方であらゆる角度から見た時にそこから幾通りもの方策があることに気づいてくれる人もいますが，あまり多くはいませんね。
（柴田）専業主婦をやっていると家庭ではそういうことはあまりないでしょうから，指摘されても何を指摘されてるのかすら気づかない人も多いかもしれませんね。
（藤原）複眼思考的といいますか，いいことも悪いこともあるんですよ，もちろん。自分で分析しますと，それのいいところっていうのは，同時に 2〜3 の案件を進行させたり，いろいろな角度からものを考える事もできる点ですが, 時折, 迷いが生じるときもあります。

・経営理念を浸透させるにあたり，障壁となるものは何か

（藤原）残念ですが，新人にはあまり浸透はしてないと思います，私から見て。時折言ってあげると，その時だけは経営理念を見るようですが，意識して動いてるかというと，意識して動いている人は少ないように思います。ですから，折りに触れお客様のことを尊重してくださいね，とか，日々の仕事の中でもその時々で，それに変わるような表現をしているつもりでいますが，なかなか思うようには伝わりませんね。私の言い方が不足しているのかもしれませんが。日頃の多忙さでゆっくりと思慮深く考えを合わせることができないので，それが障壁となっているかもしれません。
（柴田）長く続けられている会社の経営者って優しいですね，ホントに怒らないです。
（藤原）怒ったことはまずないですね。1人ひとり，個人々々がみんないいところを持ち合わせていますから, そのいいところを認めて評価してあげたいという気持ちが強いです。
最近でしたが，私は A さんのいいところを認めているんですが，依頼した仕事が完了して

帰ってきたときのことです。A さんが精一杯やってきたいいところをまず褒めてあげて，それで後から不足のところは，ここは今後がんばってね，と励ましたんですね。すると当社のようにワンフロアですと，みんながごく自然にそのやり取りを見聞きしていて，後で社長，それは優しすぎますと怒られたことがあります。同僚の方が厳しいのかと思いましたが，個人の成長を願う思いやりの心からだったのでしょうね。

（柴田）もともと怒らない人は，怒らなきゃいけないのかな，って考えるんですね。ある社長は若い頃に社長になって，その頃は怒ってばかりだったけど，最近は怒らないことが大事なんだ，任せることが大事だと思うと。

（藤原）私も全部任せてるんですね。ただ任せてはいますけれども，最後の責任は私がとるって言い切っていますから，従業員はある意味安心しているようです。その上，任せられているので自分から責任をもってちゃんとやってくれるんですよ。でも最後のところでは私が関与していますから，困った時などは私のところに相談に参ります。時折，最後の最後の時ですと間に合わないと心配することもあります。ですから，途中での報連相が大変重要なカギといえそうです。ギリギリになって言ってくると手遅れになりますので，私と従業員の間での報連相の有無が大きな意味を持ち，コミュニケーションの重要性が問われてきますね。

・社員の平均在職年数

（藤原）ごく最近，現在の所在地に変わる頃に定年退職者が新しい人に変わったので，だいたい 10～15 年ぐらいが平均在職年数ですかね。今回のアンケートでは若い方が多かったのは，その 10～15 年くらいの人が定年退職したからです。定年退職したのは皆，同じくらいの年齢層の人達でしたから，7～8 人ですかね。新しい人達に変わっていますから，平均在職年数は 10 年未満になってしまうかもしれません。

ここに来て人が大幅にチェンジしていますから，新旧交代の時期のようです。私自身は結構前向きですので，この機会を神様が与えてくれたのかな，みたいな感じに捉えています。すると友人やよその先生から，いつも私がニコニコしていますから，苦労は感じないんですか，ってよく言われたりします。感じたことを顔に出したからと言って，また行動に出したとしても何が変わるんでしょうか，などと思って，そういうことは心の中で留めておきたいと思っています。この質問をされたのは経営者の方でしたから，少し残念だなぁと思いました。

・自社の考えるステークホルダーの社員への周知方法

（藤原）特にこうやって周知させているっていうのは，具体的には乏しいかもしれませんね。お客様やそれ以外のステークホルダーに対してはあまり積極的ではないですね。ただ，去年から心を入れ替えて外向きに行動するようにしています。たとえば，あるお客様からのお誘いがあって，朝の勉強会に出席していますが，そこは経営者の集まりですので，事業計画だとか，情報発信をしたり，受けたりするような立場になっています。それを社内でも話題にしていますが，最近，お客様が増加傾向にある原因がそこにありそうです。

・ステークホルダーとしての従業員について

（藤原）よく話題にはしていますよ。宝物ですよって。ですから，私がみんなのことを宝物だと思っていると思いますよ。口にしないと伝わらないこともあると思います。新人が 4 人いますので，その人達には，ステークホルダーとか，まだ意味が分からないかもしれませんが，素直な気持ちを伝えていきたいと思います。まだまだこれからもしれませんね。

・社内コミュニケーションの機会・回数・量について

（藤原）当社はワンフロアで仕事をしていますが，最近では打ち合わせ，班長会議を，月に 2～3 度やっています。従業員とするときには，社内のコミュニケーションをどういう風に捉えるかで違ってきますけど，私は 1 日に 1，2 度は必ず声を掛けて，話してみるように心掛けています。みんながその様子を見ていますね。

・社長が従業員に話をするときに気をつけていること

（藤原）先ほどの声掛けを意識しているっていうことのほかに，みんなは違うように感じているかもしれませんが，公平感をもって接したいと思っています。ですから誰がいいとか悪いとかではなく，いいところがごく自然に見えてきますね。ただ，人から見たときに，彼女には特別優しい，でも，私には過去においてもあんなに優しくしてもらわなかったはずだと，過去の自分と比較して何やら言ってくる人も中にはいましたね。これは女性独特の考え方なのかなって思いながらも受け止めてあげたいです。経営者と従業員とのはっきりした考え方の違いですね。

ただ，このことがあって話せば分かることも多くありますので，次にそれを活かしたいと

の想いから，その後からは従業員が入ったときには何気に彼女達に伝えるようにはしています。

・マニュアルとマニュアル化できない業務知識について

（藤原）そういうものはありますね。それを伝えるときには実務を通しながら，相手の社長と一緒に仕事で組むことがありますので，ケース・バイ・ケースで，考え方や視点を変えてみなければ決して良い結果は生まれないということを常に言ってます。サービス業なので，その時々で違いますから，それはやってみないと分からないこともよくあることです。やってみて苦労を乗り越えたときに，はじめて自分で習得できたことになると思っています。

あとはそれを伝える時には，マニュアルには書いてないですけれど，こんなことがありますとか，こういう空気がありますよとか，言葉の表現で伝えるようになります。私も微妙なニュアンスをできる限り伝えるようにしていますが，とても困難なことですね。

・社長の会議・委員会等への出席について／社長以外に会議・委員会を掛け持ちする人の存在

（藤原）毎月の会議には必ず出席しますけど，委員会は独自で開催しているので，入る時もありますし，入らない時もあります。入らない時でも結果報告はあります。私以外に掛け持ちするのは班長ですね。班長は，仕事とは別に委員会でも班長がいますから。仕事で 3 つに分けているグループの班長イコール委員会の班長ではないのです。また 1 人に負荷がかからないようにしています。委員会は全部で 5 つありまして，全員が，たとえば，総務は全体が上手く回るようにみていて，コンピュータ班や厚生・管理他があって，活動的なのが業務改善ですね。業務改善はいろいろな作業の改善提案をして，会議の時はその場で議事録も作成しています。サーバ内の共有フォルダに収録して全員で共有しています。この 4 月からは，内部統制を図るため，全社管理システムの統制にも取り組んでいるところです。

・「経営理念」で思い当たる人，として名前があがった人物について

（藤原）名前が挙がっている 2 人は，年齢の違いはありますがリーダーですね。2 人とも職場が移転（注：南区から港南区に 2011 年に移転）する前からの人です。世代交代ってい

うのは意識しています。当社では次のリーダーは 2 年ごとに輪番制で決めています。必ず 2 人ぐらいずつ毎年決めて，委員会も同様の考え方です。このルールはある意味当社の伝統となっています。そして互いに全員が助け合いの精神で歩んでくれています。

・人材の採用についての注意点

（藤原）これまでは結果的に男性は採用していませんでしたが，募集は男性・女性を問わずしています。以前，大手企業で管理職でバリバリ仕事をしてきた男性が立て続けに応募されてきたことがありまして，当社のような会社でご活躍されるにはあまりにも不似合と考え，ご遠慮いただいたケースもありました。採用の基準は，経理の最低限の知識と今のような IT 社会では，むしろパソコン操作に比重を置くようになっていますね。そういう点は昔と違って時代の流れで随分と変わってきています。

（柴田）こういった若い人達の間でのコミュニケーションはとれているんでしょうか。

（藤原）今現在では，一見とれているように装ってはくれていますけど，ホントはどうなんだろうっていうのはあります。女性は分からないです。たとえば A さんと B さんがとっても仲良く見えた，帰るときも一緒だったりしますよね。でも後から A さんが B さんのことで苦情を言ってくるとか。それでこちらもびっくりして，真摯に受け止めて少しは対応しますが，仕事だからそれはちょっと違うんじゃないのって伝えたこともあります。もう少し時間がたたないと，ホントはどうなのかっていうのは分かりませんね。

平成 18 年ぐらいの頃は，創業時からいた人がほとんどいましたから，その当時は従業員は最高で 17 人いたんですが，その時にどんな年齢層だったか，勤続年数だったかをセミナーで題材にするためにグラフにしてみたことはありましたね。

・老舗（長寿企業）の経営の困難性

（質問なし）

・事業承継時の社員との関係

（藤原）アンケートに回答した中に息子は入っていないんですが，彼は実はパソコンのシステム作りを得意としています。ですので今は社内の内部統制をやってもらってる感じです。現在は会社のサーバの共有のフォルダに全部いろんなデータが入っていますから，それが統一性があるように，省略してるものや，そうじゃないもの，そういったデータの整

理をお願いしています。こういう仕事をすると，当然従業員との接触が増えてきますから，そこからコミュニケーションも生まれてきます。後はお客様の決算の打ち合わせだとか，新しいお客様との名刺交換だとか，よく知っているお客様が来社された時には，同席してもらって歓談するなどして人の和合を図ってから，徐々に仕事の内容も分かってきてくれることを願っています。私の理想は，3 年ほどの年月をかけて徐々に引き継いでいこうと考えています。

・人事考課は，経営理念に対する行動などを評価しているか

（藤原）能力のレベルでお給料，時給が違うように査定しています。その査定は，仕事をどのようにこなすかっていうのを見ています。それで，本人がどれだけレベルが高いか，仕事の能力は高いけれど，社内での人間関係はどうだとか，そういう総合点で評価するようにしています。すごく幸いなことに，入社してから仕事の量が，と言ってきた人は 1 人いましたけど，その人も説明をしたら納得してくれて，長年いる人達，3 年以上いる人は，誰も何も言ってきませんね。怖いぐらいに。給料が安いとか，仕事が大変だとか，何も言われないので，逆に怖いです。

あと，話は変わりますが，先日，創業以来一番嬉しいと思うことがあったんです。それは従業員が自主的に勉強会を開くって言い出して，確定申告の時期は忙しいから，4 月の終わりだったんですけど，勉強会を開催したいのですがよろしいでしょうかってね。どんな勉強会を開くのって訊いたら，みんなで話し合った結果，今年 3 月までにやった確定申告で大変なこともあって，ただそれをやっただけじゃダメなので，そのときの反省点を 20 項目ぐらい羅列して，そして今後それをどうやって改善していくか，それと自分達が苦労したところ，問題点を 1 つひとつネットからデータを探したりしてまとめて資料として出して，みんなで一斉に勉強会をしたんですよ。自主的にやるっていうのが，私が嬉しかったことで，従業員自らがそのことを考えてやろうってことになったので，今後楽しみだなって思っています。彼女達は勉強会をやることを通じて，自分自身を見つめ直すことになっていると思いますね。

・経営者が考える信頼性について

（藤原）難しいですね。私は信頼が全てだと思っていますから，いかなる関係も信頼をなくしたらダメだと思っているので，それがステークホルダーに対してもそうで，ありとあ

らゆる場面で信頼を欠いたら駄目だと思っています。信頼とは，物事に対して誠実に向き合っていく心じゃないでしょうか。それが対組織であっても，組織は個人の集まりですから，まず個人の中でそれが生まれてこないといけない，っていうのがあるんですね。やっぱり信頼される人間になりたいと思っていますので,自分も相手を思う時は信頼したいと。そのための努力は惜しまないようにしたいと思っています。

【リーダー・女性Ｚ氏】

・在職年数について

今年で11年目になります。

・職場の年齢構成について

（女性Z）引っ越し前の職場の時は私より年齢が上の人がいましたが，今では私が1番上になってしまいました。

・仕事の内容の変化について

（女性Z）ちょうど仕事の内容とお客様自体が移転の頃を境に変わってきたんですよ。だから，以前は本当に前からのお客様もいたのですが，年配の社長でみんな任せるよなんて感じで言う方が多かったのですけれど，藤原社長の経営士会の活動の影響と時代の流れで若い方が増えてきました。仕事自体の内容も変わってきました。

・新人の能力レベルについて

（女性Z）当社の設立当初は，社長と起票作業から始まり，すごく家庭的なところからスタートしてきたんですね。私もその頃からいたんですけれど今はほんとに時代の流れっていうんでしょうか，職業をいろいろ経験されて最初から仕事ができる人が入ってきます。それなので つきっきりで教えなくても，分かる人もいます。会計事務所で勤めた人もいますし。そういう意味では，いいのか悪いのか分からないのですが，当社独特のやり方があり，内容も違うし，お客様にも変化があり今迄のやり方があてはまらないくらい本当にいろいろ変わっています。

・経営理念について

（女性 Z）本当に難しいというか，当たり前というか。社長のおっしゃる当社の理念というのは確かにそのとおりというのはあるのですが，難しく考えすぎると，何がどうと説明してといわれても難しいっていう認識ですね。本を見れば，そうね，そうねという感じはあります。ただ,それをいつも頭にたたき込んでいるかというとそうでもないですけれど,結果的には皆さん理念に沿ってやっていると思います。

お客様第一主義って意外と難しいことをやってるのですけれども，でも，お客様にとって何が一番大切なのか，ということと，やっぱりこうなるにはお客様にも事情があったのでしょうという経営理念を共有して進んでいってますね。だから特別反対するってこともないし，大変は大変だけれどもがんばってやろう，それに沿ってやろうとはみんな思ってると思います。

・社内でのコミュニケーションについて

（女性 Z）それぞれ自分が担当しているお客様があるので，みんな必死です。加えて，委員会があるので良く話し合いますね。委員会の担当は 1 年のスライド制なので，いろいろな相手とチームを組むことができます,

・チームで仕事を円滑に進める工夫

（女性 Z)長年勤めていると人の性格,仕事の進め方が短い間にだいたい分かってきます。それでもそれぞれの個性を尊重しながら，当社のやり方に沿って仕事を進めるためにはどうしたら良いかを考えますね。まず，班長と話し合いを持ち，新入社員に無理なく仕事を覚えてもらうためのスケジュール表をつくります。そして内容の濃い関与先は 2 人体制，3 人体制で事に当たります。一度に大量に資料が来る関与先の場合は，全員で処理に当たりますよ。10 年，15 年選手が一斉に退職した後に統括的な立場の人がいなくなってしまい，私が最古参になってしまいました。暗黙の内に何とかしなければ，という気持ちは湧いていますね，最後の仕事として，やっていかなければと思っています。

・最後の仕事？

（女性 Z）年齢ですから（笑)。みんなが新しい人達なので，どうしても昔からいる人を頼

らざるを得ません。どこの会社もそうだと思うのですが，世代交代を如何に上手く行うかは難しいですね。自分の仕事を抱え込まないで，次の世代の人に上手く渡していきたいと思っています。無理せず，あせらず，地道に，ですね。

付録4　エスノグラフィ調査

付録 4　エスノグラフィ調査

2013 年 8 月 1 日

【エスノグラフィ調査】

調査対象：株式会社大川印刷　横浜営業所・営業部（10 名／社長含む）

※

実施期間：2013 年 7 月 30 日～8 月 1 日

日時・場所：次の連続する 3 日間で実施した。

7 月 30 日 17:00～19:10　株式会社大川印刷　本社・工場　食堂兼会議室

7 月 31 日 17:50～20:15　株式会社大川印刷　横浜営業所

8 月 1 日　17:50～21:00　株式会社大川印刷　横浜営業所

調査目的：従業員調査の設問 Q5，Q7[1]で，経営者以外の名前が多く挙がった企業を対象に，エスノグラフィを実施する。回答として挙げられた人物を参与観察することで，何故，その人物が「経営理念から連想する人物」の対象となったのかを観察した。

社歴：女性 X→男性 A→男性 E→男性 F→女性 D→男性 C→女性 C→女性 B→男性 D の順

※1　女性 B は 2013 年 4 月入社の新入社員，男性 D は長期インターンの学生

※2　男性 A は営業部リーダー，

株式会社大川印刷の従業員調査で，経営層以外の従業員で「『自社の経営理念』から最初に思いつく人」として，

Q5…男性え・製造部リーダー（2 名），女性 X・営業部（2 名）

Q7…男性え・製造部リーダー（11 名），男性う・総務部リーダー（4 名），男性 A・営業部リーダー（2 名），男性 C（1 名），男性 B・企画デザイン課リーダー（1 名），男性あ・印刷部リーダー（1 名），女性 X（1 名）

となっている。

[1] Q5「現在社内に在籍している人で「自社の経営理念」から最初に思いつく人」,Q7「Q5 で思い付いた人の次に思いつく人」

1　1日目（7月30日）

17:00～　第4回2014ビジョン推進会議が定刻通り開催。

→　委員等の配置はFigure Ex4.1の通り。予定終了時刻は19:00。

議長が社長に挨拶を促し，大川社長，挨拶。

→　社長挨拶終了後，ほぼ全員拍手。一部拍手しない人もいる。

17:03～　男性えが「ありがとうカード」の状況について報告。

→　パワーポイントを使ったプレゼンテーション中は，女性X以外は前方スクリーンを見ている。女性Xは手元のiPadで確認している。

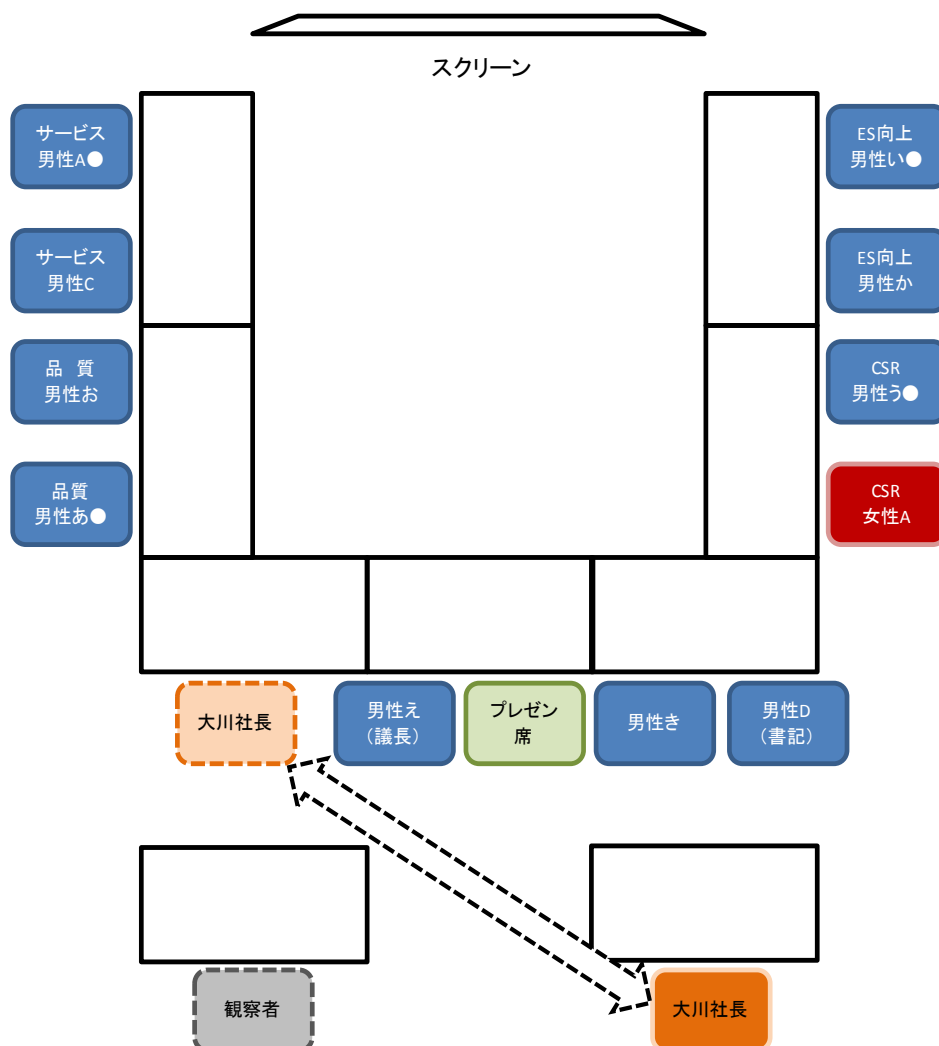
17:05～　ES委員会男性かが報告。

→　報告中は，皆前方スクリーンに集中している（女性X以外）。

17:07～　大川社長が一時離席

→　こころなしか全体の雰囲気が緩んだように感じる。

17:09～　議長から4名を指名して意見を求める。

Figure Ex4.1　2014ビジョン推進会議の席次

→　意見を求められた 4 名は，全員意見を発言。

17:10～　大川社長が席に戻る，

17:11～　スポーツゴミ拾い大会の報告。

→　報告が曖昧な際，皆に笑顔。女性 X は笑いが深く，左右を見る。ほぼ全員が発言者の顔を見ながら笑顔。

男性あも笑顔だが，司会・発表者の方はあまり見ていない。

17:15～　秋季スポーツ大会の報告。

→　男性うは常に発言者の顔を見ている。

→　男性 C（若手）から，グランドの予約についての発言があるが，男性か，議長からその意見に対してコメントあり。

17:17～　→　発言者・男性か，議長・男性え，男性い，男性う，女性 X の間で上記に対して相互コミュニケーションあり。

17:28～　内線があり，男性うが確認。

→　イベントの内容につき，女性 X が「マラソン」と発言。

17:33～　ES 委員会の報告終了。社長のコメントあり。

→　全員が社長の顔を見て話を聞いている。

17:37～　CSR 委員会女性 X の報告。

→　女性 X の「おせんべいを食べてください」の一言で，全員が食べ始める。

→　男性うは女性 X の発言中，発言者の顔を見ている。

17:55～　社員がメモを持って会議室へ。

→　メモを受け取った 1 名が，一時離席。

17:57～　男性 D がタイムカード（「3 分前」）を提示。

18:05～　離席していた社員が復帰。

18:10～　委員会活動報告終了単位で，社長の話あり。

→　男性 A は言葉に力がある。

→　発表後は全員で拍手。

18:12～　男性お，途中でトイレで離席。

→　2 時間の会議中は，休憩なし。

18:13～　サービス向上委員会・男性 C の報告。

→　女性 X は意見は持っているが，積極的な印象は受けない。

→　男性え･議長の男性 C への発言は，若い人を育てる意識があるように感じられる。

18:35～　サービス向上委員会報告終了後，大川社長の話。

→　社長の話のときに，品質向上委員会のメンバーは，顔が下向き。

18:40～　品質向上委員会・男性おからの報告。

→　本日の報告の中で，一番意見が出ていた。

19:00～　社長の話。

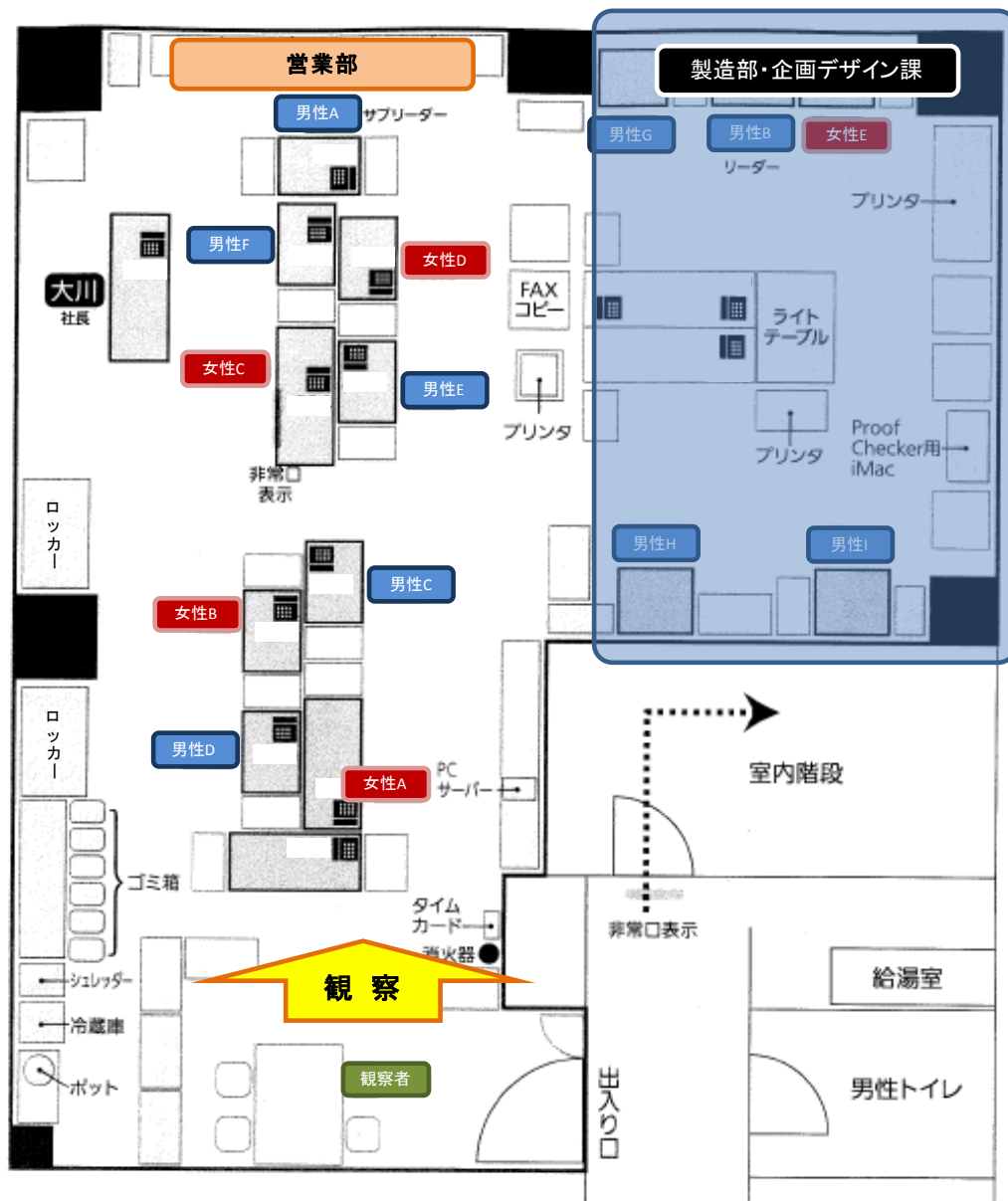
19:04～　議長の総括。

→　最後のフォロー。

19:06～　起立／礼／拍手。

2　2 日目（7 月 31 日）

17:45～　Figure Ex4.2 にて観察開始。
17:54～　女性 C が女性 X に質問。
17:54～　女性 B がこの様子を見ている。
　　→　女性 B は人の観察が多い。
17:56～　大川社長が座席から座ったまま女性 X に話しかける。
17:58～　女性 X が大川社長に資料の説明。
18:00～　女性 X が女性 B に資料の説明。
18:05～　女性 X がお客様と立ち話しながら，制作部へ。
18:08～　女性 X が外線を取って対応。

Figure Ex4.2　株式会社大川印刷　横浜支店営業部座席表

→　この間，大川社長から話があり，現在新入社員（女性 B）が業務上である失敗をしたため，それを男性 A に報告するため，女性 X，男性 A の席への移動が多い。この間，男性 C，女性 C，女性 D は業務に集中。

18:17〜　女性 X が，女性 B，男性 D に声をかける。

18:22〜　外線が鳴る。

18:23〜　社長が外出する。

18:25〜　女性 X が男性 A のところへ移動。

18:26〜　男性 D，女性 X，男性 A でコミュニケーション。

18:28〜　女性 D，回りに声を掛けながら退社。

18:28〜　女性 C，男性 C でコミュニケーション。

→　男性 C と女性 C は，「島」は違うが担当顧客が同じ。

男性 D，女性 X，男性 A でコミュニケーション。

18:30〜　男性 A，男性 D の横に移動してコミュニケーション。

18:31〜　男性 C が退社。

18:33〜　男性 D が右側，女性 X が左側を見る。

18:33〜　女性 X が企画デザイン課の男性と立ち話。

18:33〜　女性 C，FAX の位置にて立ち話。

→　ここまで，座りながら話す人がいない。

18:35〜　外線が鳴る。

18:35〜　女性 C，給湯室へ。グラスの洗い物。

→　女性 B の姿が見えない。

18:36〜　男性 E は立って，男性 A は座ってコミュニケーション。

18:38〜　男性 A も立ち上がる。

18:44〜　男性 F，帰社。

18:46〜　企画デザイン課の男性，iPad を持って男性 D のところへ。

18:47〜　女性 B，席に戻る。

→　社員の名刺を作成していたようだ。

18:47〜　女性 C と女性 B，社長の席の横あたりにしゃがみ込み，何か書いている。

18:49〜　企画デザイン課の男性と男性 D の会話に，女性 C が参加。

18:50〜　女性 B，財布を持って女性 X のところへ。200 円支払い。

18:51〜　iPad の男性，席へ戻る。

18:51〜　女性 C，男性 A の横へ。

18:51〜　女性 B と男性 D が話しているところで，企画デザイン課の男性が移動してきて話す。

18:52〜　男性 A，移動して男性 H のところへ。

18:54〜　全体が少し静かになる。

18:55〜　男性 A，印刷してプリンタへ移動。

18:55〜　女性 C，カップを洗いに外へ。

18:55〜　女性 B，お菓子をつまむ。

18:56〜　女性 C，男性 D，女性 B に話しかけながら席へ戻る。

18:58～　男性 F 宛の外線，女性 B が出て，電話を回す。

19:00～　男性 E 宛の外線，女性 B が出て，電話を回す。

19:00～　女性 X，本社へ電話する。

19:01～　女性 B と男性 D が話しているところで，企画デザイン課の男性が移動してきて話す。

19:02～　女性 C，立ち上がって電話をかける。その後，女性 B，男性 D とコミュニケーション。

19:03～　女性 C，退社。

19:03～　男性 D，本社に内線。

19:07～　企画デザイン課の男性，男性 D のところへ移動。男性 D，女性 B に話しかけて，自席へ戻る。

19:10～　女性 B から男性 D に話しかける。男性 D，立ち上がって話し，その後座ってそのまま話す。

19:12～　女性 X，立ち上がって男性 A のところで話し込む。

19:16～　男性 A と，企画デザイン課の人が座りながら話す。

19:17～　女性 B，男性 D，女性 X でコミュニケーションが始まる（雑談）。

→　雑談は座りながら。

→　男性 F は黙って黙々と仕事をしている。

19:23～　男性 D が google マップでどこかの場所を検索。女性 B が立ち上がってそれを見る。

→　明日の神奈川新聞花火大会後の，中法人会としての掃除の話が中心。

→　女性 X が何かについて，男性 D，女性 B に説明している。

19:25～　男性 E が外に出て戻り，男性 D の後ろへ。

19:29～　男性 A，企画デザイン課の男性と立ち話。

19:30～　企画デザイン課の男性，男性 D，女性 B の後ろを通り，男性 A の後ろを通って席へ。

19:31～　男性 D，男性 A に挨拶して退社。

19:56～　女性 B，女性 X，退社。

→　この時点で残っている者，男性 A，男性 F，男性 E，男性 D。

19:59～　男性 F，FAX。

20:01～　男性 E，内線を取る。

20:03～　男性 F，シュレッダーへ。

20:05～　男性 A に挨拶して男性 E，退社。

20:06～　男性 A，帰る支度をしながら男性 F と話す。

20:10～　男性 A，帰宅。

参与観察終了。

3　3 日目（8 月 1 日）

17:45～　参与観察，開始。
　　→　この時点で営業部在籍社員は 3 名（男性 A，女性 C，男性 E）のみ。
17:50～　企画デザイン課の男性，カンプを女性 C へ。
　　→　女性 C，移動してカンプを男性 C の席へ。男性 C の席にて PC で何か確認。
17:55～　男性 E あてに内線。
17:57～　女性 C，離席して企画デザイン課の男性と立ち話。
17:59～　女性 C，届いた FAX を担当の机の上に置く。
17:59～　男性 E，お客様に電話。
18:02～　外線，女性 C が取る。
18:03～　男性 E が立ちながら，作業をする。
18:03～　企画デザイン部の男性，女性 C に声を掛けて，男性 A に話しかける。
18:04～　男性 F，帰社。
　　→　女性 C，男性 E，男性 A，「おつかれさまでした」と声を掛ける。
18:05～　男性 F，男性 E，女性 C，雑談。
18:06～　男性 F，お客様に電話をかける。
　　男性 E，立って考え事をして座る。
18:07～　男性 E，立って，動いて何かに気がついて戻る。
18:07～　男性 F，空き缶を捨てる。
18:09～　女性 C，資料を取りに動いて，近くにいた男性 E に話しかける。
18:10～　男性 E，立ち上がって内線をかける。
18:11～　男性 E，シュレッダーへ移動。
18:12～　男性 E 宛に内線。
18:12～　女性 C 宛に内線。
18:12～　女性 X，女性 D，女性 B，企画デザイン課男性が帰社に，そのまま席に戻る。
18:14～　女性 X，移動して男性 E と話す。
18:15～　女性 X，女性 D と談笑。
18:16～　男性 F，女性 X のところに動いてお願いごと（立ち話）。
　　女性 B，笑う。
　　女性 X から男性 F に説明。
　　女性 B は，話の内容を確認しながら，自分の仕事にとりかかる。
　　女性 B，男性 F と女性 X の話の内容を聞きながら笑う。
18:20～　女性 X，話が終わり，立ったまま作業を続ける。
18:20～　女性 D 宛に内線。
18:21～　男性 D，帰社後，そのまま男性 A に帰社報告。戻り際に女性 C とコミュニケーション。
18:22～　女性 X，着席。
18:23～　女性 C，資料を社内便で送るための BOX へ入れた後，男性 D，女性 B の席の後ろを通

って自席へ。

18:24～　女性 D，女性 X へ受注の報告。

18:24～　女性 C，男性 D の席の横に移動して作業。

→　移動の度に誰かと話す訳ではない。

18:25～　男性 A，女性 D と座ったまま会話。

→　女性 X，座ったまま会話に参加。

→　女性 B も，会話に参加。

→　男性 A，女性 D の会話に，女性 C が立ち上がって移動しながら参加。

→　横浜新聞大花火大会翌日の清掃の話。

→　女性 X，女性 B の会話が継続。

18:27～　女性 X，FAX を送付。

18:29～　男性 E，内線。

18:29～　男性 A，女性 D，女性 X，女性 B で会話。

18:30～　女性 X，席に戻りながら女性 B と会話。

女性 X と女性 B の会話に男性 D が参加。

18:30～　女性 C，席を立って，女性 D のところへ。男性 E と 3 人で会話し，すぐに席に戻る。

18:32～　女性 B，離席。

18:33～　企画デザイン課男性帰社。

18:34～　女性 C と女性 D で会話。

18:34～　男性 D，女性 X に話しかける。

18:35～　女性 X，座ったまま，男性 A に話しかける。

女性 B，席に戻る。

男性 D，女性 B に話しかける。

女性 X と男性 A の会話に，女性 C，女性 B，男性 D が加わる。

18:37～　男性 F，先ほど BOX に入れたモノを取りに戻り，修正して再度 BOX へ。

18:38～　女性 C，プリンタ出力。

18:38～　女性 C，1 度立ち上がって男性 A を向いて話しかける。

女性 B，男性 D，会話に加わる。

女性 C，出力の量が多く，一度席に戻る。

18:40～　男性 E，内線をかける。

18:41～　男性 A，男性 D の横まで移動して，立ったまま話す。

18:41～　男性 A，男性 D，女性 X，女性 B とコミュニケーション。

18:41～　女性 D，企画デザイン課の人とコミュニケーション。

18:41～　女性 X，男性 D の相談に乗りアドバイス。18:55 まで。

18:42～　男性 A 席に戻る。

18:43～　女性 C，女性 D と話す。

18:44～　女性 D，男性 A と話す。

18:44～　男性 F，企画デザイン課の人と立ち話。

18:45～　女性 D，企画デザイン課の人と立ち話。

18:46～　女性 B，本社に電話をかける。電話をしながら，隣（男性 D と女性 X）の会話を確認。
18:50～　女性 C が，外線の電話をとる。
18:53～　女性 B，コピーをとる。企画デザイン課の人とコピーの前で立ち話。
18:54～　女性 C，女性 D と立ち話。
18:57～　男性 A，移動中に女性 X と話す。
18:57～　男性 C が帰社。
　→　営業部員，社長以外，全員そろう。
18:57～　男性 C が花火と浴衣の話題を振る。
19:05～　女性 X，FAX しながら，企画デザイン課の人と話す。
19:06～　男性 A，女性 X，女性 D が立ったままコミュニケーション。
19:07～　女性 C，お菓子を男性 E へ。
19:11～　男性 F，退社。
19:12～　女性 D，男性 E と会話。
19:13～　企画デザイン部（前村）退社。
19:15～　外線がかかり，女性 B がとる。
19:18～　企画デザイン部の方退社。
男性 D，退社。
19:20～　女性 X，Ustream で神奈川新聞花火大会生中継の話を振ると，女性 C，女性 B，男性 C が集まるものの，間違いが判明。
19:21～　男性 C，男性 E と色校正の話。
19:22～　男性 C，内線をかける。
19:23～　女性 D，企画デザイン部の人と立ち話。
19:24～　男性 C，女性 C と立ったまま会話。
19:26～　男性 C，女性 X と会話。
19:31～　女性 C が退社。
19:35～　女性 X，企画デザイン部の人と話した後，女性 B に声をかけて窓を開けて花火を確認。
19:35～　女性 X，女性 B，花火を見に行こうとする。
19:35～　男性 C に内線。
花火を見ようと部屋を出る直前に，女性 X に外線。
　→　女性 B は出鼻を挫かれ，手持ちぶさたで，席に戻る。
19:37～　男性 C，カンプのチェック。
19:38～　女性 D が女性 X の側に移動してきて，話しかける。
19:39～　女性 D，退社。
19:40～　女性 X，女性 B，外に花火を見に行く。
　→　女性陣が退社，外出すると，静かになる。
19:45～　男性 C に外線あり。
19:46～　女性 X，女性 B 花火から戻る。
　→　花火と花火の間だったようで，花火は見えなかったとやや意気消沈。
19:50～　ドアの外にある welcome ボードを男性 E が片付け。

19:53～　女性 X，エアコンの温度調整。

19:55～　男性 E が退社。

19:57～　女性 X と男性 A が立ち話。

19:58～　男性 C と男性 A が立ち話。

19:58～　女性 B，立ち上がって受信メールについてコメント。

20:07～　男性 A，退社。

20:08～　女性 B，退社。

20:10～　企画デザイン課，2 名退社。

20:15～　女性 X が最終帰宅者となる。

付録 5　横浜型地域貢献企業一覧

付録５　横浜型地域貢献企業一覧

平成24年度第1回認定企業一覧（50音順）

No.	企業名	所在地	電話番号	事業内容	アンケート回答
1	青野建設株式会社	横浜市南区大岡4-8-12	045-712-7558	舗装工事、土木工事	○
2	浅井建設株式会社	横浜市旭区川井本町80	045-951-3184	土木工事、舗装工事	○
3	アーバン・コーポレーション株式会社	横浜市西区北幸2-9-40　銀洋ビル2階	045-321-1100	システム開発、経理業務代行	○
4	アライグリーン株式会社	横浜市港南区日野南四丁目3-７	045-844-5528	造園管理	
5	株式会社アローズ・システムズ	横浜市中区みなとみらい2-3-1　クィーンズスクエアＡ　7階	045-227-6551	ソフトウエア開発	○
6	株式会社伊勝	横浜市鶴見区生麦1-5-3	045-502-1604	建築工事	
7	有限会社井組自動車工業	横浜市青葉区奈良町1843-80	045-961-7469	自動車鈑金修理・整備	
8	生駒造園土木株式会社	横浜市戸塚区小雀町1956-1	045-852-4891	造園土木施工管理	○
9	株式会社イシカワ	横浜市鶴見区生麦2-3-18	045-500-2251	ＥＭＣ試験、輸出梱包・倉庫	
10	岳南建興株式会社	横浜市保土ヶ谷区仏向町1009-32	045-333-5737	土木工事	
11	鹿取建設株式会社	横浜市中区末吉町3-67	045-231-2384	建築工事	
12	株式会社きたむら園	横浜市戸塚区東俣野町1231	045-851-5566	造園・土木施工管理	
13	キンセイ食品株式会社	横浜市金沢区福浦2-1-6	045-701-1555	冷凍食品製造	
14	興信工業株式会社	横浜市中区伊勢町2－95	045-241-5450	土木・管設備工事	
15	河野建設株式会社	横浜市港北区日吉本町2-47-27	045-563-5005	土木・舗装・水道施設工事	○
16	坂本建設株式会社	横浜市泉区中田西3-27-38	045-802-6101	建設業	
17	真田重機有限会社	横浜市保土ヶ谷区上菅田町222-1　松野ビル201	045-373-9887	土木工事、舗装工事	
18	株式会社山芳園	横浜市都筑区池辺町1588	045-944-4609	造園管理、土木工事	
19	首都高トールサービス神奈川株式会社	横浜市神奈川区鶴屋町三丁目35－1	045-410-0312	首都高料金収受業務等	○
20	株式会社大勝	横浜市中区平沼1-3-13　大勝ビル	045-326-2727	総合建設、不動産	
21	株式会社大神産業	横浜市泉区上飯田町2300－2	045-801-7541	交通安全施設土木塗装舗装工事	
22	株式会社大相建設	横浜市瀬谷区南台1-33-8	045-302-3913	土木・舗装・水道施設工事	○
23	株式会社太陽住建	横浜市磯子区上中里町819-3	045-352-8651	リフォーム、環境エネルギー	○
24	株式会社宅配（横浜）	横浜市旭区鶴ヶ峰本町1-32-8　横浜市水道局旭・瀬谷地域サービスセンター内(二俣川営業所) 横浜市神奈川区神奈川2-11-18　渡辺ビル4Ｆ(東神奈川営業所)	045-959-0252 (二俣川営業所) 045-440-6770 (東神奈川営業所)	水道料金等徴収業務	
25	株式会社田澤園	横浜市南区六ッ川4-1234	045-823-2121	造園施工管理	○
26	有限会社谷川	横浜市戸塚区名瀬町127-1	045-814-8000	リネンサプライ、貸しおしぼり	○
27	東電同窓電気株式会社（横浜）	横浜市西区桜木町7-40-3	045-393-9360	総合電気設備業	○
28	日本エンジニアリング株式会社	横浜市鶴見区小野町61-1	045-501-4786	建設コンサルタント（橋梁・保全）	
29	一造園土木株式会社	横浜市神奈川区三枚町358-3	045-374-2826	造園工事・緑地維持管理	
30	風越建設株式会社	横浜市中区福富町西通1-8	045-232-5588	建築工事、土木工事	○
31	株式会社フラタニティ	横浜市青葉区大場町906-1	045-972-9420	ビジネスホテル・エステ経営	
32	株式会社フロンティアハウス	横浜市神奈川区二ツ谷町10-8　イースト・ガーデン1Ｆ	045-411-6377	不動産開発・売買・賃貸	
33	株式会社松尾工務店（横浜）	横浜市鶴見区鶴見中央4-38-35	045-511-0023	土木工事、建築工事	
34	丸子電気工事株式会社	横浜市青葉区しらとり台34-13	045-981-1750	電気設備工事の設計・施工	
35	株式会社丸舗建設	横浜市神奈川区羽沢町1222	045-382-1319	土木工事、舗装工事	○
36	三沢電機株式会社	横浜市西区花咲町4-116-4	045-241-1626	電気工事、管工事	
37	宮本土木株式会社	神奈川県横浜市磯子区田中2-21-19	045-771-5329	土木・舗装・水道工事	○
38	株式会社メルヘン	横浜市金沢区福浦1-5-2	045-788-5225	飲食店運営	
39	株式会社ヤマヤ土建	横浜市鶴見区獅子ヶ谷2－38－49	045-572－8067	舗装工事、土木工事	○
40	夢工房だいあん株式会社	横浜市港北区綱島西1-11-5	045-542-5410	新築・リフォーム工事、不動産管理	○
41	横浜緑地株式会社	横浜市磯子区杉田4-5-10	045-771-2242	造園工事、緑地管理	
42	渡辺商事株式会社	横浜市金沢区幸浦2-12-9	045-790-3785	医療介護用食品の卸・小売	

平成24年度第1回認定企業一覧（50音順）

No.	企業名	所在地	電話番号	事業内容	アンケート回答
1	旭建設株式会社	横浜市港北区新吉田東3-39-19	045-593-1600	土木工事、舗装工事	
2	生駒植木株式会社	横浜市戸塚区小雀町1805	045-851-1805	緑化樹生産販売、造園工事	○
3	石井建設工業株式会社	横浜市鶴見区鶴見中央4-38-30	045-521-3971	土木、建築工事	○
4	株式会社栄港建設	横浜市港北区北新横浜2-8-11	045-542-1973	住宅建築	○

No.	企業名	所在地	電話番号	事業内容	アンケート回答
5	株式会社オフサイド	横浜市西区みなとみらい2-3-5　クイーンズタワーC 18階	045-661-0622	イベント企画、設計・施工	○
6	工藤建設株式会社(横浜)	横浜市青葉区新石川4丁目33番地10	045-911-5300	総合建設、不動産、老人ホーム経営	○
7	小雀建設株式会社	横浜市戸塚区小雀町129-3	045-851-3646	総合建設	
8	株式会社小林園	横浜市瀬谷区阿久和南二丁目17番地2	045-361-1957	造園工事、緑地管理	
9	株式会社小俣組（横浜）	横浜市南区新川町5-28	045-251-3707	総合建設、老人ホーム経営	○
10	サン建設株式会社	横浜市旭区上川井町194-1	045-921-2041	一般土木・舗装工事	
11	重田建設企業株式会社	横浜市都筑区荏田南1-2	045-941-6538	土木工事	○
12	株式会社シビックロード	横浜市港北区新吉田町191	045-594-5688	土木工事	
13	新栄重機土木株式会社	横浜市南区永田北3-40-12	045-712-3535	土木工事、舗装工事	
14	親和興業株式会社	横浜市瀬谷区中央16番地20	045-301－5711	土木・舗装工事	○
15	株式会社チュウバチ	横浜市緑区台村町610番6	045-931-8512	土木工事	○
16	土志田建設株式会社	横浜市緑区長津田3-4-12	045-981-1136	総合建設	
17	奈良建設株式会社（横浜）	横浜市港北区新横浜1-13-3	045-475-6111	総合建設	
18	奈良造園土木株式会社	横浜市港北区新横浜1－13－3	045-473-1291	造園工事、土木工事	○
19	日機道路株式会社	横浜市港北区新横浜1-13-3	045-472-8111	道路舗装工事	
20	藤造園建設株式会社	横浜市神奈川区三ツ沢中町6－7	045-322-5721	造園工事	
21	北海工業株式会社	横浜市旭区都岡町44－11	045-958-0764	土木工事、舗装工事	
22	宮内建設株式会社	横浜市緑区鴨居4-63-5	045-934-2691	土木工事、舗装工事	○
23	株式会社柳沼建設	横浜市瀬谷区下瀬谷3-15-3	045-301-5139	建築工事	○
24	吉川海事興業株式会社	横浜市神奈川区神奈川2-8-8　第1川島ビル	045-451-1104	港湾、河川工事	○

平成23年度第2回認定企業一覧（50音順）

No.	企業名	所在地	電話番号	事業内容	アンケート回答
1	アドバンスドプランニング株式会社	横浜市港北区新横浜2-7-27	045-478-3850	コンピュータソウフトウエアの開発	○
2	株式会社アブソルート	横浜市中区太田町6-79	045-228-8885	医療機器類の販売	○
3	株式会社イーツー・インフォ	横浜市西区西区花咲町1－145	045-620-5788	コンピュータソウフトウエアの開発	
4	株式会社カナエル	横浜市旭区鶴ヶ峰本町1-30-23	045-959-1111	プロパン（LP）ガス、ガス器具の販売	
5	シンクロテック株式会社	横浜市中区太田町1-18	045-210-9141	ウェブシステムの開発	
6	株式会社鈴音	横浜市金沢区富岡東2-6-21	045-774-1669	洋菓子の製造販売、レストラン経営	
7	東亜鉄工株式会社	横浜市鶴見区安善町1-3	045-502-1292	船舶の製造、修理	○
8	東京ガスエコモ株式会社	横浜市港南区丸山台2-12-1	045-845-3741	ガス機器の販売・設置・メンテナンス	
9	有限会社中野製作所（横浜事業所）	横浜市神奈川区菅田町668-5	045-471-1915	産業用機械設備の設計製作	○
10	日栄建設株式会社	横浜市瀬谷区本郷2-7-5	045-302-8448	建設業	○
11	日舗建設株式会社	横浜市青葉区さつきが丘25-5	045-935-3711	建設業	
12	株式会社ニットー	横浜市金沢区鳥浜町14-16	045-772-1371	生産用機械器具の製造	○
13	株式会社ノジマ（横浜）	横浜市西区みなとみらい2-3-3	050-3116-1224	家電製品等の販売	○
14	平安堂薬局	横浜市中区相生町5-77	045-664-7553	薬局経営	○
15	株式会社ヤマショウ	横浜市金沢区釜利谷南2-22-2	045-785-5933	建設業	
16	株式会社ランズ計画研究所	横浜市西区北幸2-10-27	045-322-0581	建設コンサルタント	
17	リスト株式会社	横浜市中区尾上町4-47	045-671-1111	マンション・戸建て住宅の企画・開発・分譲	
18	ルミナス株式会社	横浜市栄区飯島町2310	045-897-6630	グループホーム等の介護事業	

平成23年度第1回認定企業一覧（50音順）

No.	企業名	所在地	電話番号	事業内容	アンケート回答
1	株式会社アジア共同設計コンサルタント	横浜市南区南太田1-46-7	045-730-6311	建設コンサルタント業	
2	石黒建設株式会社	横浜市旭区下川井町2211-2	045-954-0331	総合建設業	○
3	株式会社栄幸建設	横浜市中区長者町2-5-14	045-226-3216	建設工事業	
4	株式会社Ｓａｎｓｅｉ	横浜市都筑区南山田3-1-28	045-594-3851	建設業	○
5	株式会社昭和工業	横浜市戸塚区戸塚町4668	045-881-3636	管工事業	○
6	隅田建設株式会社	横浜市戸塚区名瀬町260-1	045-441-2345	総合建設業	
7	千代田建設株式会社	横浜市都筑区東山田町1763-1	045-593-1261	建設業	○
8	株式会社テクノジャパン	横浜市中区太田町1-4-2　関内川島ビル	045-664-4311	建設業	
9	株式会社ともクリエーションズ	横浜市中区元浜町3-21-2	045-226-3475	ＩＴサービス業	○

10	株式会社似田貝建設	横浜市港南区東永谷1-34-8	045-822-5059	建設業・建築士事務所	
11	北友建設株式会社	横浜市港北区菊名1-17-7	045-432-2282	建築工事業	
12	株式会社本田工務店	横浜市南区別所5-21-10	045-713-1355	建設業	○
13	株式会社水谷電機製作所	横浜市青葉区上谷本町89-6	045-973-5900	電気機械器具製造業	○
14	株式会社ヤマヨ　本社工場	横浜市都筑区折本町278-1	045-471-3303	金属黒染め加工及び金属曲がり矯正加工業	○
15	横浜建設株式会社	横浜市栄区小菅ヶ町4-26-11	045-897-1133	建設業	

平成22年度第2回認定企業一覧（50音順）

No.	企業名	所在地	電話番号	事業内容	アンケート回答
1	株式会社インテリジェントシステムズ	横浜市港北区新横浜1-19-2	045-470-1881	エンジニアリング業務、販売業務	
2	栄光電設株式会社	横浜市南区中島町1-2-2	045-731-3161	建設業	○
3	株式会社エス･エイチインターナショナルトレーディング	横浜市港北区新横浜1-19-2	045-477-2221	古物商	
4	株式会社神奈川ナブコ	横浜市西区花咲町7-150	045-324-0725	建具工事業	○
5	向洋電機土木株式会社	横浜市南区井土ヶ谷16-6	045-743-4411	電気設備工事業	○
6	武松商事株式会社	横浜市中区山下町106	045-681-4376	産業廃棄物処理業	○
7	株式会社徳建	横浜市保土ヶ谷区狩場町271	045-712-1160	建設工事業	○
8	株式会社野毛電気工業	横浜市金沢区福浦2-10-1	045-701-5810	製造業	○
9	株式会社フジカーペット	横浜市金沢区福浦2-14-18	045-790-2434	内装仕上げ工事業	
10	芙蓉建設株式会社	横浜市中区曙町4-50-2	045-241-7016	土木・建築工事業	
11	株式会社マルビ	横浜市鶴見区馬場1-15-13	045-571-0537	建設業・運送業	
12	南関東日立物流サービス株式会社（横浜地区）	横浜市中区弁天通4-59	045-641-2228	物流業	
13	森田建設株式会社	横浜市鶴見区鶴見中央1-26-5	045-503-3631	総合建設業	○
14	税理士法人横浜パートナーズ	横浜市港南区日野5-26-1	045-842-1956	税理士業	○
15	株式会社わいわいアリス	横浜市緑区長津田4-16-4	045-984-7775	軽度発達障害の児童支援	
16	株式会社渡辺組	横浜市中区南仲通3-31	045-201-3400	建設業	

平成22年度第1回認定企業一覧（50音順）

No.	企業名	所在地	電話番号	事業内容	アンケート回答
1	株式会社アクアパルス	横浜市金沢区福浦2-16-19	045-788-5101	環境測定・分析・調査のサービス業	
2	株式会社阿部興業	横浜市金沢区福浦2-11-1	045-784-4448	一般貨物自動車運送業	
3	株式会社エンタープライズサービス	横浜市港南区大久保1-4-15	045-840-5700	経理の記帳代行業	○
4	河本開発工業株式会社	横浜市金沢区泥亀1-21-6	045-780-5521	建設業	
5	株式会社佐藤薫工務店	横浜市港南区上大岡東1-35-8	045-842-4856	総合建築工事業	○
6	株式会社春峰園	横浜市金沢区釜利谷東8-3-20	045-783-8009	造園業	○
7	株式会社誠昌建設	横浜市保土ヶ谷区仏向町20	045-335-5900	総合建設業	○
8	高尾工業株式会社	横浜市戸塚区上矢部町315	045-811-0437	総合建設業	○
9	株式会社通信設備エンジニアリング	横浜市神奈川区片倉5-2-32	045-413-3811	建設業	
10	株式会社筒見工務店	横浜市鶴見区生麦5-13-19	045-521-9791	総合建設業	○
11	株式会社日建産業	横浜市緑区寺山町110-5	045-509-1755	建設業	○
12	丸忠建工株式会社	横浜市鶴見区駒岡2-13-7	045-582-4122	産業廃棄物処理業	○
13	株式会社ライフ・コア横浜	横浜市港南区下永谷5-1-1	045-823-1543	水道施設工事業	○

平成21年度第2回認定企業一覧（50音順）

No.	企業名	所在地	電話番号	事業内容	アンケート回答
1	株式会社安藤建設	横浜市磯子区中原2-1-19	045-772-2121	建設業	
2	有限会社エスワイシー	横浜市磯子区栗木2-25-14	045-771-2153	総合建設業	○
3	株式会社エヌ・アイ・コーポレーション	横浜市中区太田町5-69山田ビル3F	045-663-1025	卸売業	
4	有限会社カギの横浜ロックサービス	横浜市南区中里1-13-6高荒ﾋﾞﾙ1F	045-715-1069	建具工事	○
5	株式会社キクシマ	横浜市港南区港南台4-39-7	045-833-3663	総合建設業	○
6	国際通信企画株式会社	横浜市港北区新横浜1-19-2	045-470-1331	電気工事業、電気通信工事業	○
7	株式会社シグマ映像	横浜市磯子区磯子2-17-17	045-750-1251	サービス業	○
8	株式会社白井組	横浜市中区住吉町1-4	045-664-7744	建設業、宅地建物取引業、人材派遣業	○
9	株式会社スリーハイ	横浜市都筑区東山田4-42-16	045-590-5561	電気ヒーターの製造販売	○
10	株式会社タスクフォース	横浜市港北区新横浜2-13-13　ＫＭ第一ﾋﾞﾙ5F	045-474-4638	受託開発ソフトウェア業	○

11	谷口建設株式会社	横浜市磯子区栗木1-6-36	045-774-7681	土木、舗装、水道施設工事	○
12	日進建設株式会社	横浜市戸塚区舞岡町1540	045-824-1130	総合建設業	○
13	萬世リサイクルシステムズ株式会社	横浜市金沢区鳥浜町17-3	045-769-2526	廃棄物処理業	○
14	横浜環境保全株式会社	横浜市中区吉田町53	045-252-6680	廃棄物処理業	
15	ｙｈ株式会社	横浜市保土ヶ谷区新井町45	045-308-7301	ファイナンシャルプランニング業	○

平成21年度第2回認定企業一覧（50音順）

No.	企業名	所在地	電話番号	事業内容	アンケート回答
1	株式会社インターパック	横浜市戸塚区上倉田町2156	045-869-5451	包装資材の卸、販売業	○
2	株式会社神奈川民間救急サービス	横浜市神奈川区東神奈川2-50-6	045-453-1755	患者搬送サービス	
3	株式会社さくら樹脂	横浜市港北区樽町4-13-2	045-547-6342	プラスチック製品の製造および販売業	
4	昭和建設株式会社	横浜市保土ヶ谷区和田1-13-21	045-333-1751	総合建設業	
5	神中工業株式会社	横浜市南区井土ヶ谷下町18	045-711-1463	建築設備業	
6	株式会社立花屋	横浜市神奈川区白幡南町22-8	045-431-3361	惣菜製造業	○
7	根本建設株式会社	横浜市港南区芹が谷1-8-18	045-822-5175	総合建設業	
8	株式会社八雲堂	横浜市磯子区洋光台6-20-6	045-833-5172	事務機器販売およびメンテナンス業	○
9	株式会社吉岡精工	横浜市鶴見区末広町1-1-49	045-500-1363	製造業	○

平成20年度第2回認定企業一覧（50音順）

No.	企業名	所在地	電話番号	事業内容	アンケート回答
1	株式会社石井商事	横浜市南区井土ヶ谷下町37-2	045-742-2276	保険代理店	
2	岩井の胡麻油株式会社	横浜市神奈川区橋本町2-1-26	045-441-2033	食用植物油脂製造	○
3	エルゴテック株式会社	横浜市中区尾上町1-4-1	045-683-1570	総合設備工事業、環境・省エネ関連機器取扱い	
4	株式会社大川印刷	横浜市戸塚区上矢部町2053	045-812-1131	商業印刷（オフセット印刷）	○
5	カーボンフリーコンサルティング株式会社	横浜市中区海岸通3-9横浜郵船ビル301A	045-222-3400	環境コンサルティング	
6	株式会社片桐エンジニアリング	横浜市鶴見区尻手3-5-34	045-570-6886	精密機械装置等の開発・設計・製作	○
7	社団法人神奈川県保健協会	横浜市中区山下町224-1山下町Ｋビル3F	045-661-0975	簡易専用水道検査・小規模受水槽水道等検査	
8	株式会社カンキョーワークス	横浜市旭区上川井町2444	045-920-0233	産業廃棄物処分業	
9	北沢建設株式会社	横浜市旭区白根4-30-3	045-953-2674	総合建設業	○
10	株式会社協進印刷	横浜市神奈川区大口仲町108	045-431-6611	印刷業	○
11	コカ・コーラセントラルジャパン株式会社	横浜市西区みなとみらい2-2-1	045-222-5850	清涼飲料水の製造・加工および販売等	
12	株式会社新世	横浜市港南区日野9-26-2	045-847-0777	建設業	○
13	伸和木材株式会社	横浜市鶴見区市場下町3-16	045-521-9185	木材販売、木材加工・組立、木工事、木箱製作	
14	第一金属工業株式会社	横浜市中区かもめ町41	045-623-6700	金属製品製造業	○
15	大洋建設株式会社	横浜市戸塚区戸塚町157	045-861-0025	総合建設業	
16	株式会社なかじま	横浜市金沢区幸浦2-22-17	045-785-2611	卸売業	
17	日総ぴゅあ株式会社	横浜市港北区新横浜1-4-1	045-470-3920	その他の生活関連サービス業（障がい者雇用のための特例子会社）	
18	ニッパ株式会社	横浜市港北区新羽町1508	045-542-0137	総合パッケージ（各種梱包箱・紙製品製造販売）	
19	ニッパツ（日本発条株式会社）	横浜市金沢区福浦3-10	045-786-7513	自動車用懸架ばね・シート・精密ばねの製造販売	
20	株式会社野毛印刷社	横浜市南区新川町1-2	045-252-2511	印刷業	
21	株式会社美工社	横浜市金沢区福浦2-13-11	045-781-1201	看板、店装（内外装）の企画・設計・製作・施工	○
22	株式会社富士通ワイエフシー	横浜市神奈川区青木町4-6	045-453-5615	情報処理サービス業	
23	プリンス電機株式会社	横浜市鶴見区市場下町8-25	045-501-4753	蛍光ランプ製造業	
24	有限会社峯岸工務店	横浜市磯子区杉田4-7-33	045-771-3181	管工事業・水道施設業・土木工事業	○
25	メルビック電工株式会社	横浜市神奈川区新子安1-34-3	045-434-1886	電気設備工事業	
26	株式会社横浜国際平和会議場	横浜市西区みなとみらい1-1-1	045-221-2121	コンベンション施設賃貸業	
27	MHIプラントエンジニアリング株式会社	横浜市金沢区幸浦1-8-1	045-772-7011	サービス業	○

平成20年度第1回認定企業一覧（50音順）

No.	企業名	所在地	電話番号	事業内容	アンケート回答
1	アクアテック株式会社	横浜市瀬谷区阿久和東2-13-17	045-364-6392	管工事業	
2	川本工業株式会社	横浜市中区寿町2-5-1	045-662-2021	総合建築設備工事業	○
3	株式会社協同清美	横浜市保土ヶ谷区今井町859	045-351-1100	建物清掃・保守管理	○

4	株式会社東京エンジニアリング	横浜市神奈川区新町1-17	045-453-0501	製造業	
5	株式会社ヨコハマ機工	横浜市金沢区幸浦2-15-4	045-784-2626	工業用ファスナー	

平成19年度第1回認定企業一覧（50音順）

No.	企業名	所在地	電話番号	事業内容	アンケート回答
1	アールテック株式会社	横浜市金沢区福浦2-4-1	045-784-2310	医療用、工業用各種X線装置及び周辺機器の開発製造	○
2	藍　総合設計株式会社	横浜市中区蓬莱町2-4-1 横浜大通公園ビル7階	045-260-5661	土木・建築設計業、不動産売買、仲介及び管理	
3	石井造園株式会社	横浜市栄区笠間4-11-5	045-891-1501	造園工事、土木工事、緑地管理、環境製品販売	○
4	いそご法務小竹事務所	横浜市磯子区東町15-32 モンビル503	045-754-8955	行政書士事務所	○
5	有限会社岩下書店	横浜市金沢区釜利谷東2-1-1パザァル金沢文庫3Ｆ	045-783-0113	書籍販売業・小売業	
6	株式会社羽後鍍金	横浜市金沢区福浦2-10-10	045-701-5101	ニッケル・クロームめっき、亜鉛めっき	
7	株式会社大倉物産	横浜市金沢区幸浦2-22-7	045-785-2111	産業機器販売	○
8	株式会社神奈川保健事業社	横浜市金沢区鳥浜町4-18	045-772-1431	管工事業・施設管理業・廃棄物収集運搬業	
9	協立金属工業株式会社	横浜市金沢区福浦2-8-23	045-788-3081	伸線業（ばね用ステンレス鋼線、特殊ピアノ線、その他の特殊鋼の製造）	
10	株式会社光電社	横浜市中区富士見町3-7	045-251-1560	産業用電気機器の販売・保守・空調設備工事の設計・施工・保守	
11	株式会社紅梅組	横浜市西区戸部本町9-18	045-322-6106	総合建設業	○
12	国際ビルサービス株式会社	横浜市港北区新横浜2-5-1日総第13ビル7Ｆ・9Ｆ	045-474-0641	ビルメンテナンス業	○
13	サカエ工業株式会社	横浜市金沢区福浦2-4-10	045-784-1481	一般機械器具製造業	○
14	株式会社春秋商事	横浜市都筑区川向町1160	045-472-5272	一般・産業廃棄物処理、一般貨物運送業、不動産売買・仲介、古物商	
15	有限会社湘南仲介センター	横浜市金沢区洲崎町7-8ＫＳビル	045-783-8244	不動産の仲介、管理	○
16	株式会社大協製作所	横浜市保土ヶ谷区今井町1125	045-351-1121	金属表面処理業	
17	株式会社藤本分子化学	横浜市金沢区福浦1-1-1横浜金沢ハイテクセンター・テクノコア4階A	045-780-3801	キラル化合物の研究開発・製造販売、受託有機合成、コンサルタント、新規事業探索	
18	株式会社芙蓉ビデオエイジェンシー	横浜市旭区東希望が丘7-25	045-362-0908	情報通信機械器具製造	○
19	株式会社ホンマ	横浜市中区海岸3-9日本郵船ビル	045-211-1023	港湾荷役業、廃棄物処理業	
20	有限会社マルニ商店	横浜市西区浅間町3-174-1	045-311-5648	産業廃棄物処理業、労働者派遣事業	○
21	三菱重工業株式会社横浜製作所	横浜市金沢区幸浦1-8-1	045-772-7328	機械製造	
22	株式会社安田製作所	横浜市旭区川井本町57-13	045-951-1860	電子計測器、通信機器、産業用機械各種精密機械加工及び組立	
23	株式会社豊商会	横浜市西区高島1-4-12	045-461-7500	ガソリンスタンドの運営等	
24	株式会社横浜インポートマート	横浜市中区新港2-2-1横浜ワールドポーターズ3階	045-222-2099	横浜ワールドポーターズの運営・管理	
25	横浜植木株式会社	横浜市南区唐沢15	045-262-7417	野菜種子育種・開発・販売、園芸用資材・農業用機器卸売及び輸出入、造園工事、植物バイオテクノロジー研究開発	
26	横浜市資源リサイクル事業協同組合	横浜市神奈川区山内町13	045-444-2531	リサイクル業・情報誌の発行	
27	横浜信用金庫	横浜市中区尾上町2-16-1	045-651-1451	信用金庫	
28	横浜パンダイ株式会社	横浜市旭区上白根町762	045-953-2028	金属建具工事	
29	吉田興産グループ	横浜市中区長者町9-175	045-251-4545	不動産賃貸業	

※1　付録3で横浜型地域貢献企業として掲載している企業は，平成19年度～平成24年度に横浜型地域貢献企業に認定された企業223社のうち，辞退・非更新をした9社を除く214社で，2013年4月1日現在，横浜型地域貢献企業として認定されている企業である。

※2　掲載されている事業内容は，各社の記載に基づく。

謝　辞

本稿は埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程での研究成果です。本論文の執筆にあたり、多くの方々のご協力とご支援を頂戴しました。感謝の意をこの場を借りて申し上げさせて頂きます。

まず、埼玉大学経済学部教授・薄井和夫先生にお礼申し上げます。薄井先生には主査として修士課程及び博士課程の5年間，ゼミ等を通じてさまざまな示唆を頂戴しました。研究に行き詰まった際に頂いた数々の助言のお陰で無事本稿を完成させることができました。本当に心からお礼申し上げます。

水村典弘准教授にも、副査として5年間ご指導頂きました。思えば水村先生からの厳しい指摘が本学進学のきっかけでした。いつも私のつたない考えをまとめるのにお付き合い頂き，ありがとうございました。

田中恭子教授には、修士課程の際にはご厚意により，博士課程の際は副査としてご指導頂きました。田中先生とのディスカッションから本稿に対するさまざまな視座を頂戴することができました。ありがとうございました。

東洋大学の新井恭子准教授には、修士論文執筆の際，学外の学生からの大変厚かましいお願いにも関わらず、関連性理論に関するさまざまな知見をご教授頂きました。新井先生から頂戴した数々のヒントが本稿のきっかけとなりました。ありがとうございました。

慶應義塾大学名誉教授の嶋口充輝教授には「年齢は関係ない。勉強したいときが学びどきだよ」というお言葉を頂戴しました。このお言葉が私を再び大学へ進学することの後押しをしてくれました。かつて嶋口先生から頂戴したお言葉の数々は今でも私の行動指針です。心から感謝しています。ありがとうございました。

薄井ゼミの先輩，後輩，また学部生の皆さんにも多くの示唆を頂戴しました。ありがとうございました。

また、長いアンケートにも関わらず今回の調査にご協力いただきました横浜型地域貢献企業の関係者の皆さま，特に経営者ヒアリング及び従業員調査を実施させていただきました，岩井の胡麻油株式会社の岩井徹太郎社長並び従業員の皆さま，株式会社大川印刷の大川哲郎社長並びに従業員の皆さま,株式会社八雲堂の廣澤一雄社長並びに従業員の皆さま，石井造園株式会社の石井直樹社長並びに従業員の皆さま，株式会社エンタープライズサー

ビスの藤原久子社長並びに従業員の皆さまには，本当に心から感謝しております。皆さま方のご協力のお陰で本稿を完成させることができました。本稿が少しでも皆さまのお役に立てば幸いです。

中小企業診断士の，井手美由樹先生，藤田知哉先生，村上知也先生，古賀千根先生，藤村典子先生，齋藤智恵先生，花畑裕香先生には論文執筆前から多くのご意見を頂きました。先生方のご意見がなければ、格調とわかりやすさを併せた論文を志向することはできませんでした。ありがとうございました。

私が勤務する公益財団法人 横浜企業経営支援財団の同僚の皆さまには、多くのご助力をいただきました。特に伊藤由佳さん，佐保勝彦さんのご協力のお陰で論文を書き上げることができました。ありがとうございました。

最後に、母・かつ美といつも笑顔で応援し続けてくれた妻・陽子に心からの感謝を捧げます。2010年の年末に脳梗塞で倒れた母さん，研究のため、なかなか実家に帰ることができず、ごめんなさい。ようやく書き上げることができました。そしてこの5年間，仕事と研究という私の人生の中で最も苛酷な日々を乗り越えられたのは、陰日向となって私を支え続けてくれた陽子の協力があればこそです。本当にありがとう。

2014年1月